



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



EKONOMIKA A ŘÍZENÍ VYBRANÉHO PODNIKU SLUŽEB

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Kateřina Švejdová**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



THE ECONOMICS AND MANAGEMENT OF SELECTED BUSINESS IN SERVICES

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Kateřina Švejdová**

Supervisor: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Švejdová**
Osobní číslo: **E12000151**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Ekonomika a řízení vybraného podniku služeb**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Formulace cílů a teoretických východisek ekonomiky a řízení podniku.
2. Obecná analýza vybraného oboru podnikání.
3. Charakteristika podniku CK Mauthner, s. r. o.
4. Vyhodnocení ekonomické situace CK Mauthner, s. r. o.
5. Návrhy a doporučení na změny v ekonomice a řízení CK Mauthner, s. r. o.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

JÁČOVÁ, H. Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010.

ISBN 978-80-7372-684-3.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

RYDVALOVÁ, P. a K. MARŠÍKOVÁ. Small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2011. ISBN 978-80-87184-27-1.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, et al. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1014-5.

PETRŮ, Z. Základy ekonomiky cestovního ruchu. 2. vyd. Praha: Idea servis, 2007. ISBN 978-80-85970-55-5.

PETERSON, P. P. a F. J. FABOZZI. Financial management and analysis. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2003. ISBN 0-471-23484-2.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Interní materiály CK Mauthner, s. r. o.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce:

Pavel Vích

společník a jednatel CK MAUTHNER, s.r.o.

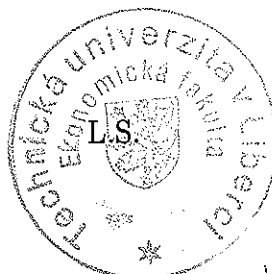
Datum zadání diplomové práce:

31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2015

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace ve společnosti s ručením omezeným CK Mauthner, a předložení možných návrhů, které by mohly její ekonomickou situaci zlepšit a tím zaručit stabilitu společnosti na trhu cestovního ruchu. Teoretická část se zabývá vysvětlením vybraných pojmů a dále obsahuje teoretická východiska finanční analýzy, SWOT analýzy a analýzy konkurenčního prostředí. Zahrnuje hodnocení inovačního potenciálu pomocí speciálně vytvořeného dotazníku. V praktické části je uvedena obecná analýza cestovního ruchu. Následuje charakteristika vybrané společnosti a její ekonomické situace. V posledních dvou kapitolách jsou vytvořeny analýzy doplněné o návrhy, jež by mohly přispět ke zlepšení ekonomické situace v podniku.

Klíčová slova

Podnikání, podnik, podnikatel, majetková a kapitálová struktura, cestovní ruch, finanční analýza, SWOT analýza, analýza konkurenčního prostředí, Porterův model pěti sil, inovační potenciál.

Annotation

The economics and management of selected business in services

The aim of diploma thesis is an assessment of economic situation at the travel agency Mauthner, Ltd. and submission of possible proposals that could improve the economic situation and guarantee enterprise's stability in the market. The theoretical part deals with an explanation of the selected terms. It also includes theoretical basis of financial analysis, SWOT analysis and analysis of the competitive environment. This part also contains assessment of innovation potential which is created by a special questionnaire. In the practical part is the general analysis of tourism. The following is a characteristic of the chosen company and of the economic situation at the travel agency. In the last two chapters are presented created analyses, which are complemented by proposals that could contribute the economic situation in the company.

Key Words

Business, enterprise, entrepreneur, property and capital structure, tourism, financial analysis, SWOT analysis, competitive environment analysis, Porter's five forces model, innovation potential.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk, značek a symbolů	13
Úvod	14
1 Podnikání, podnik, podnikatel	15
1.1 Charakteristika podniku služeb, cestovního ruchu	17
1.2 Vývojové fáze podniku.....	17
1.3 Vybrané faktory ovlivňující hospodaření podniku	20
1.4 Vliv trhu na změny v podniku	20
1.5 Význam řízení pro podnik	21
1. 6 Majetková a kapitálová výstavba podniku	22
1.6.1 Majetková struktura podniku.....	22
1.6.2 Kapitálová struktura podniku	23
1.6.3 Optimální kapitálová struktura	25
2 Ekonomická analýza.....	28
2.1 Finanční analýza	28
2.1.1 Finanční analýza a řízení podniku	30
2.1.2 Pravidla financování – bilanční pravidla	30
2.1.3 Zdroje dat.....	31
2.1.4 Uživatelé analýzy	32
2.1.5 Horizontální a vertikální analýza.....	35
2.1.6 Rozdílové ukazatele.....	36
2.1.7 Analýza poměrových ukazatelů	37
2.2 SWOT analýza.....	41

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí	42
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí	42
2.3 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model pěti sil)	43
2.3.1 Činitelé podmiňující intenzitu konkurence.....	44
2.4 Inovační potenciál společnosti.....	46
3 Obecná analýza oblasti cestovního ruchu.....	51
3.1 Charakteristika a požadavky současného cestovního ruchu.....	51
3.2 Cestovní kanceláře.....	53
3.3 Situace na trhu v České republice.....	55
4 Charakteristika CK Mauthner, s.r.o.....	58
4.1 Produktové portfolio.....	60
5 Vyhodnocení ekonomické situace	63
5.1 Finanční analýza	63
5.1.1 Horizontální a vertikální analýza.....	63
5.1.2 Rozdílové ukazatele.....	68
5.1.3 Analýza poměrových ukazatelů	69
5.2 SWOT analýza.....	71
5.3 Konkurenční prostředí	73
5.4 Inovační potenciál společnosti.....	77
5.4.1 Oblast strategie a plánování.....	78
5.4.2 Oblast marketingu	79
5.4.3 Oblast výrobní, výrobní a organizační.....	80
5.4.4 Oblast kvality a životního prostředí.....	81
5.4.5 Oblast logistiky.....	81
5.4.6 Oblast lidských zdrojů.....	82
5.4.7 Zhodnocení oblastí	82

6 Shrnutí a návrhy na změny v řízení ekonomiky CK Mauthner, s.r.o.	84
Závěr	88
Seznam použité literatury	90
Citace	90
Bibliografie	93
Seznam příloh	94

Seznam obrázků

Obr. 1: Fáze podniku	19
Obr. 2: Optimální kapitálová struktura.....	26
Obr. 3: Finanční analýza podniku podle prioritních potřeb uživatelů.....	34
Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil	44
Obr. 5: Podíl cestovního ruchu na zaměstnanosti a HDP v ČR	56
Obr. 6: Odpovědi na dotazník inovačních schopností.....	78
Obr. B7: Výpis z obchodního rejstříku.....	103
Obr. C8: Certifikát Specialista na Rakousko.....	104
Obr. D9: Certifikát Volba klientů Invia.cz	105

Seznam tabulek

Tab. 1: Zdroje dat	31
Tab. 2: Pozice pracovního týmu v CK Mauthner	58
Tab. 3: Letní nabídka služeb v CK Mauthner	60
Tab. 4: Zimní nabídka služeb v CK Mauthner	61
Tab. 5: Rozvaha za období 2010-2013	64
Tab. 6: Horizontální analýza rozvahy za období 2010-2013	65
Tab. 7: Vertikální analýza rozvahy za období 2010-2013	65
Tab. 8: Výkaz zisku a ztráty za období 2010-2013	67
Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2010-2013	68
Tab. 10: Analýza rozdílových ukazatelů za období 2010-2013	69
Tab. 11: Ukazatele rentability za období 2010-2013	69
Tab. 12: Ukazatele aktivity za období 2010-2013	70
Tab. 13: Ukazatele likvidity za období 2010-2013	71
Tab. 14: Ukazatele zadluženosti za období 2010-2013	71
Tab. 15: SWOT analýza	72
Tab. 16: Konkurenční cestovní kanceláře v Jablonci nad Nisou a okolí k 31. 12. 2014.....	74
Tab. 17: Cestovní agentury v Jablonci nad Nisou a okolí k 31. 12. 2014	76
Tab. 18: Ostatní potenciální konkurenti v Jablonci nad Nisou a okolí k 31. 12. 2014.....	76
Tab. 19: Srovnání zájezdů CK Mauthner a CK Trip	77

Seznam zkratek, značek a symbolů

CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings after taxes; čistý zisk po zdanění za účetní období
EBIT	Earnings before interest and taxes; zisk před odečtením úroků a daní
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization; zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace
EBT	Earnings before taxes; zisk před zdaněním
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
ROA	Return on assets; rentabilita celkových aktiv
ROCE	Return on capital employed; rentabilita celkového dlouhodobého kapitálu
ROE	Return on equity; rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on sales; rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats; silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
UNWTO	United nations world tourism organisation; Světová organizace cestovního ruchu
%	Procento
§	Paragraf

Úvod

Ekonomikou a řízením podniku by se měl zabývat každý majitel a jeho management, kterému záleží na úspěšném fungování jeho podniku. Vyhodnocovat by se měly veškeré vlivy působící na vnitřní i vnější okolí podniku. Důležitým faktorem, který se v posledních letech nesmí opomíjet, je konkurence na daném trhu a její samotný vývoj. Tyto skutečnosti by se měly sledovat v podnicích ve všech odvětvích národního hospodářství, jehož nedílnou součástí je i průmysl cestovního ruchu. Platí to proto i pro cestovní kanceláře představující typický podnik působící ve službách.

Na českém trhu operuje přibližně tisíc cestovních kanceláří, z nichž většina spadá do malých a středních podniků. Tento počet se neustále mění. Některé cestovní kanceláře pro nesolventnost krachují, jiné se zakládají a snaží se najít nové možnosti, kterými by mohly zaujmout potenciální zákazníky. Úzká specializace na oblasti cestovního ruchu se proto může zdát jako nejvhodnější volba pro cestovní kanceláře malého či středního rozsahu. Stejně tomu je i v případě CK Mauthner, s.r.o., která je předmětem zkoumání této diplomové práce a zaměřuje se především na prodej zájezdů do destinací v Rakousku.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace podniku a předložení návrhů na její zlepšení. K tomu, aby bylo dosaženo hlavního cíle, bylo zapotřebí vypracovat cíle dílčí, které představují rozbor vybraných ukazatelů finanční analýzy (horizontální a vertikální analýzu, rozdílové ukazatele, analýzu poměrových ukazatelů), zpracování SWOT analýzy (analýzy vnitřního a vnějšího prostředí) a analýzy konkurence (Porterova modelu pěti sil). Ty jsou ještě doplněny o hodnocení inovačního potenciálu společnosti.

První dvě kapitoly se zabývají teoretickými přístupy, pomocí nichž jsou dílčí cíle zpracovány. Informace k této části jsou pořizovány především z odborné literatury a zahraničních zdrojů. Třetí kapitola pojednává o obecné analýze cestovního ruchu. Čtvrtá kapitola pak charakterizuje cestovní kancelář. V páté kapitole je provedeno samotné hodnocení ekonomické situace podniku. Poslední část představuje možná řešení, která by mohla cestovní kancelář zavést pro zlepšení svého fungování

1 Podnikání, podnik, podnikatel

Podnikání neboli živnost je dle živnostenského zákoníku (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) charakterizováno jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) zavedl místo označení podnik nový termín obchodní závod definovaný jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*“ V podnicích (Jáčová, 2010, str. 12-13) se soustřeďují významné zdroje lidské a věcně hmotné mající značný vliv na růst bohatství společnosti a její životní úroveň. Prvotním faktorem pro fungování a prosperitu podniku je úspěšné definování poslání, dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů, stejně tak i stanovení dlouhodobé strategie rozvoje podniku.

Tvorba podniku (Jáčová, 2010, str. 39) se odvíjí od specifických atributů, jimiž jsou:

- technika, technologie, kapitál a ostatní materiálové prvky,
- duchovní část podniku (podniková kultura) tvoří poznatky, zkušenosti, technická vyspělost, tradice,
- pracovníci a lidé s osobními cíly a představami, ale i vztahem k podniku.

Na podnik (Jáčová, 2010, str. 47-51) lze pohlížet buď jako na uzavřený nebo otevřený systém. Uzavřený systém znamená, že se zkoumají vnitřní procesy odehrávající se v podniku. Naopak v otevřeném systému se sledují vnější vlivy působící na podnik a ovlivňující jeho činnost.

Podnik zároveň plní určité funkce, jež se odvozují od jeho postavení ve společnosti a v národním hospodářství. První funkcí podniku je **výrobní** (provozní). Znamená, že podnik je zřízen pro účel výroby určitých výrobků a služeb. Díky tomu, že podnik uspokojuje požadavky trhu, plní **dodavatelskou** funkci. Aby však mohl plně

vyhovět těmto požadavkům, je nutné využívat nejnovějších vědeckých a technických poznatků, které zabezpečuje funkce **vědecko-technická**. Chod podniku by měl být veden takovým způsobem, aby byla dodržena zásada hospodárnosti, a to za účelem dosažení zisku, zvýšení podílu na trhu nebo dosažení dalšího ekonomického cíle. Toto vše zabezpečuje funkce **ekonomická**. V rámci **sociální** funkce zaměstnává podnik své zaměstnance, kteří jsou závislí svými důchody na existenci samotného podniku. Další je funkce **politická**, kdy je podnik svojí činností schopen ovlivnit některá politická rozhodnutí. Růst výkonnosti a kvalifikaci zaměstnanců vykonává podnik pomocí funkce **vzdělávací a kulturní**. Nesmí se opomenout ani funkce bezpečnostní, jejímž prostřednictvím podnik vytváří podmínky na ochranu zdraví a bezpečnosti práce zaměstnanců, životního prostředí atd.

Cíle podniku vyjadřují budoucí požadované výsledky, které jsou formulovány kvantitativně a kvalitativně a odpovídají poslání podniku. Důležitá je formulace vrcholového cíle. Ten může být označován také jako vize, podnikatelská filosofie nebo podniková kultura. Následuje stanovení strategických cílů, které se odvíjí od dané vize a dále se konkretizují do určitých dílčích cílů.

Podnikatelem může být (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) „*fyzická nebo právnická osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo odborným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku.*“ Podnikatel provádějící činnost živnostenským způsobem musí splnit všeobecné a odborné podmínky uvedené v živnostenském zákoníku (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Státní povolení je vyžadováno jen v případech vymezených v tomto zákoně. Za všeobecné podmínky se pokládá:

- plná svéprávnost, již je možné nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- bezúhonnost.

Za zvláštní podmínky považuje uvedený zákon odbornou nebo jinou způsobilost.

1.1 Charakteristika podniku služeb, cestovního ruchu

Definice (Synek, 2010, str. 365-366) cestovního ruchu je dle Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) charakterizována jako „*činnost lidí spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, podnikání a jinými účely*“.

V užším pojetí charakterizuje Synek podniky cestovního ruchu jako podniky poskytující typické služby cestovního ruchu určené pro účastníky cestovního ruchu. Za takto specifikované podniky lze považovat:

- cestovní kanceláře,
- hotely a podniky ubytovacích služeb,
- stravovací a společensko-zábavní podniky,
- podniky a zařízení sportovně rekreačních služeb,
- kulturní podniky a zařízení,
- lázeňské podniky,
- dopravní podniky,
- podniky provozující zvláštní služby,
- podniky vyrábějící turistické zboží.

Ve druhém, a tedy širším, pojetí tyto podniky zahrnují takové činnosti, které využívá většina obyvatelstva a současně i účastníci cestovního ruchu. Do tohoto pojetí lze zahrnout podniky dopravní, stravovací, bankovní, pojišťovací, směnářské, obchodní, opravářské a další.

1.2 Vývojové fáze podniku

Po založení (Jáčová, 2010, str. 34-39) nastává několik etap vývoje podniku označovaných jako jeho životní cyklus. Ten zahrnuje základní fáze, kterými jsou založení podniku, růst, stabilizace podniku, ústup, úpadek a zánik.

První fáze, kterou představuje založení podniku, je neodmyslitelně spjata s podnikatelským záměrem, jenž má podnik realizovat. Kvůli tomu, aby se podnik vyvaroval rizika, je důležité správně vymezit předmět jeho činnosti, zjistit informace o potencionálních zákaznících, zanalyzovat konkurenci a její postavení na trhu, vybudovat vazby s dodavateli, zvolit sídlo podniku, zvážit nejvhodnější právní formu podnikání včetně počtu zakladatelů a spolupracovníků a stanovit požadavky na počáteční kapitál.

Neméně důležitým úkolem je zajištění potřebných finančních zdrojů. V této nejranější fázi je velmi obtížné získat cizí zdroje v podobě bankovního úvěru, protože banky mají obavy z nesplácení. Podnik se tedy musí spolehnout hlavně na prostředky ze svého vloženého základního kapitálu, popřípadě může uvažovat o financování pomocí rizikového a rozvojového kapitálu (venture capital).

Další fází, kterou podnik prochází, je růst. Ten je charakteristický neustálým vytvářením konkurenčního prostředí. Díky konkurenčnímu boji jsou podniky nuceny zvyšovat kvalitu svých výrobků. Musí však provádět změny i uvnitř podniku, jako například reorganizaci atd.

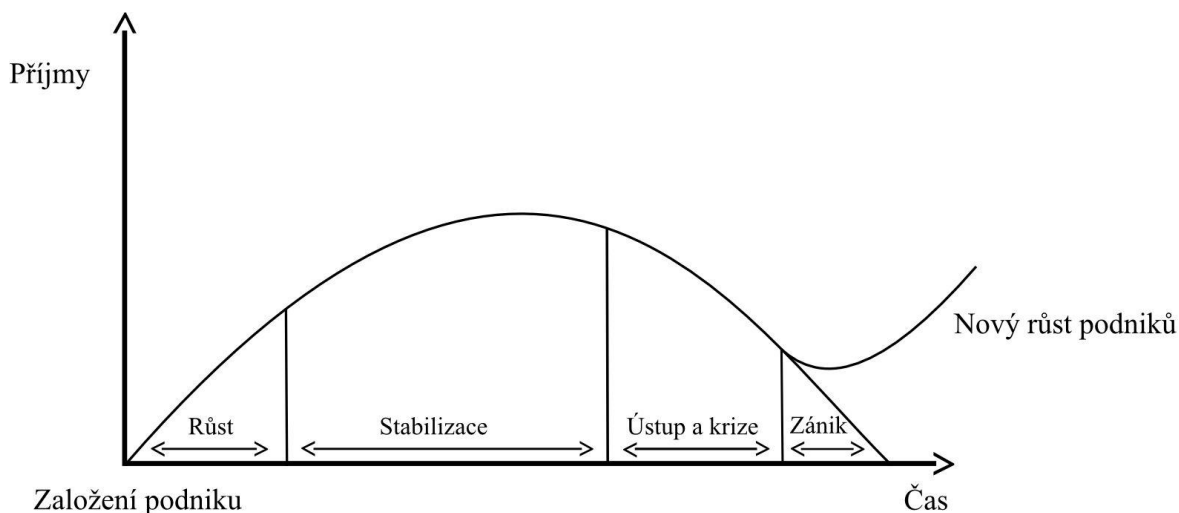
Následuje období zralosti, které přináší podniku prosperitu a stabilitu. V tomto období se podnik většinou nenachází po dlouhé časové období, a to zásluhou již zmiňovaného konkurenčního boje, který nutí podnik přijímat nové podnikatelské aktivity. Podnik může využít k financování nejen vlastní kapitál, ale již i ten cizí, který může představovat bankovní úvěr, vydání dluhopisů, navýšení základního kapitálu novou emisí akcií nebo rizikový a rozvojový kapitál.

Podnik se v rámci svého fungování může dostat i do fáze, kdy dochází ke stagnaci nebo dokonce poklesu jeho hospodářského výsledku. Toto rozpoložení mohou znázorňovat některé z ukazatelů, jako např. pokles tržeb, vykazování ztráty či zhoršení likvidity podniku.

Aby tato situace nevyústila v krach, musí management podniku přistoupit například k inovaci svého portfolia nebo reorganizaci. Pokud tyto kroky pomohou, nastává opět další

etapa růstu. Další možností, jak předejít krachu, je sanace neboli ozdravení podniku. Jindy pomůže i fúze s jiným prosperujícím podnikem.

V případě, že nepomohou žádné z možností na záchranu před zánikem, dospěje podnik do poslední fáze svého životního cyklu. Zánik může nastat na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka, nebo nuceně. Mezi dobrovolné rozhodnutí patří fúze, uplynutí doby, na kterou byl podnik založen, nebo bylo dosaženo cíle, pro který byl podnik zřízen. Dále může být podnik zrušen na základě likvidace, kdy se postupně přeměňuje majetek v likvidní prostředky sloužící k úhradě závazků podniku. K likvidaci lze přistoupit v případě, kdy je majetek podniku větší než jeho závazky. Pokud však závazky přesahují majetek a podnik je předlužen, podává likvidátor návrh na zahájení konkurzního řízení.



Obr. 1: Fáze podniku

Zdroj: SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*, str. 95.

Jak naznačuje obrázek 1, dochází během vývoje ekonomické činnosti podniku postupně ke střídání období růstu a ústupu. Fáze podniku jsou totiž ovlivněny podmínkami a vývojem makroekonomického prostředí, v němž se podnik nachází. Je nezbytné neustále analyzovat jevy vně a uvnitř podniku a přijímat včas rozhodnutí reagující na změny.

1.3 Vybrané faktory ovlivňující hospodaření podniku

Mezi faktory (Jáčová, 2010, str. 41-42), které ovlivňují hospodaření podniku v tržní ekonomice, lze zařadit následující:

- **decentralizace** – přenesení kompetencí a odpovědnosti na nižší hierarchickou úroveň, vytvoření nových požadavků na kvalifikaci a motivaci pracovníků,
- **zjednodušení řízení** – změna hierarchických struktur na plošné organizační struktury, kdy se zmenšuje odstup managementu od zaměstnanců a bourají se hranice mezi jednotlivými odděleními,
- **nová podniková kultura** – budování vztahu lidí k podniku, ztotožnění se s jeho cíli,
- **vysoká pružnost** – rychlé reakce na požadavky zákazníků, rychlost v přenosu informací v rámci podniku,
- **využívání nových marketingových přístupů** – analyzování trhu a jeho segmentace, využití silných a slabých stránek podniku, čas pro zákazníka.

1.4 Vliv trhu na změny v podniku

V současnosti (Jáčová, 2010, str. 42-47) se situace na trzích neustále mění. Silný konkurenční boj způsobuje, že řada firem odchází z daného trhu, další naopak přicházejí. Změnám podléhají také požadavky zákazníků na produkty a služby. Pro udržení konkurenceschopnosti musí podnik reagovat na veškeré změny trhu. Řešení hledají v podobě netradičních strategií, nových organizačních struktur, lidského potenciálu atd. Přeměny, které v podnicích nastávají, jsou ovlivněny hlavně následujícími faktory:

- **ekonomický** – konkurence, globalizace trhu, požadavky zákazníků, konjunkturální výkyvy, atd.,
- **sociální** – pracovní doba, mzdová úroveň, formy humanizace práce, motivace pracovníků, vytváření pracovních týmů, růst životní úrovně, volný čas pracovníků,
- **ekologický** – zátěž životního prostředí a přístup firem k jeho ochraně.

Následkem působení uvedených faktorů dochází v podnicích ke změnám, které se orientují na:

- zákazníka a jeho individuální požadavky,
- ochranu životního prostředí,
- vývoj a výrobu špičkových produktů při nízkých nákladech,
- růst inovačních schopností,
- zvyšování pružnosti, rychlosti a reakceshopnosti ve všech podnikových činnostech,
- zvyšování konkurenceschopnosti na globalizovaném trhu,
- informace a znalosti,
- integraci podniku, využívání nové techniky, nové organizace,
- organizační změny,
- lidi v podniku a jeho okolí.

1.5 Význam řízení pro podnik

Řízení (Jáčová, 2010, str. 52-56) lze považovat za cílevědomé a koordinované působení na aktivity lidí s účelem dosáhnout lepších výsledků oproti výchozímu stavu. Vývoj řízení lze od počátku dvacátého století rozdělit do čtyř klasických směrů dávající základy dnešnímu modernímu managementu.

Prvním směrem je **řízení vědecké**. Vyznačuje se hlavně snahou o racionální přípravu a provádění výrobních a obslužných procesů na nejnižších úrovních podnikové organizace. Za základní faktory se považují člověk, výrobek a stroj. Ve **škole lidských vztahů** je důraz kladen na psychologické a sociální faktory, které se projevují na výsledcích práce lidí. Doporučuje metody pro vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci, osobní a skupinové zájmy pracovníků, účast pracovních kolektivů na řízení. Tato škola se stala východiskem pro moderní personalistiku. **Správní řízení** je směr, který zavedl koncept celistvého řízení a harmonizace řízení firem, kdy klade důraz na vedoucí pracovníky a organizaci řídicího procesu. Zasloužil se také o vytvoření konceptu manažerských funkcí, jimiž jsou plánování, organizace, řízení, koordinace a kontrola. Posledním směrem je **byrokratické**

řízení chápáné jako organizace fungující na základě pevně stanovených norem, pravidel a povinností. Důležitost je zde přiřazována administrativní organizaci s přesně určenou hierarchií moci a pořádku.

Řízení dává základ pro úspěšné plnění stanovených cílů, předvídání vzniku problémů a nepředvídatelných situací a zajištění dlouhodobého rozvoje. Rozvoj podniku lze zajistit pomocí tvůrčího přístupu a využívání nových metod z řad vedení podniku. Účinnost řízení je i hlediskem účelnosti a zároveň určuje požadavek hospodárnosti.

Pojem management lze charakterizovat hned několika způsoby. V prvním případě lze tento pojem chápat jako vedení lidí. Dále se lze na management dívat jako na specifickou funkci vykonávanou vedoucími pracovníky.

Management je založen na tvorbě příznivých podmínek pro kolektivní spolupráci všech sociálních partnerů v rámci podniku v jakémkoliv probíhajícím období. Bez managementu nelze v současné době úspěšně podnikat. Manažeři na sebe přebírají odpovědnost za úspěchy i neúspěchy v rámci jejich podnikatelské činnosti.

1. 6 Majetková a kapitálová výstavba podniku

Podmínkou zahájení činnosti podniku (Synek, 2003, str. 117) a jeho následného chodu je zabezpečení finančních zdrojů v podobě kapitálu či peněz. Tyto zdroje lze získat pomocí vlastního nebo cizího kapitálu. Pod pojmem majetek podniku si lze představit to, co podnik vlastní. V peněžním vyjádření je to považováno za aktiva podniku. Naopak kapitálová struktura znázorňuje, z čeho jsou aktiva pořízena, a v rozvaze je považována za pasiva.

1.6.1 Majetková struktura podniku

Majetková struktura podniku dle Rydvalové (2011, str. 29) znázorňuje poměr jednotlivých složek majetku. Jáčová pak majetek charakterizuje (2010, str. 89) jako souhrn veškerých majetkových hodnot, které podniku patří a slouží k jeho činnosti. Tvoří ho dvě základní

skupiny prostředků lišící se dobou, po níž jsou v provozu podniku a vstupní cenou. První skupinou je dlouhodobý majetek a druhou skupinu tvoří majetek oběžný.

Dlouhodobý majetek (Synek, 2011, str. 48-50) slouží podniku déle než jeden rok a tvoří hlavní podstatu majetkové struktury. Rozděluje se do tří následujících skupin:

- dlouhodobý nehmotný majetek,
- dlouhodobý hmotný majetek,
- dlouhodobý finanční majetek.

Dlouhodobý nehmotný majetek se v podniku vyskytuje v podobě patentů, licencí, autorských či vydavatelských práv, softwaru, obchodní značky firmy nebo goodwillu. Dlouhodobý hmotný majetek se běžně dělí na movitý a nemovitý majetek. Dále se člení podle toho, jestli se postupem času opotřebovává (budovy, stavby, stroje, zařízení), nebo jestli se neznehodnocuje (pozemky, umělecká díla). Za finanční majetek se považují účasti podniku v jiných podnicích, cenné papíry (akcie, dluhopisy) aj.

Oběžný majetek bývá v podniku ve věcné podobě (zásoby materiálu, nedokončená výroba, hotové výrobky, zboží) nebo v peněžní podobě (peníze v pokladně, na účtech v bance, pohledávky).

Majetková struktura podniku (Jáčová, 2010, str. 89) je závislá na odvětví, velikosti podniku a na jeho finanční politice. Důležitým bodem v řízení majetkové struktury je stanovení výše oběžného majetku, která zabezpečuje běžný chod podniku při co nejnižších nákladech.

1.6.2 Kapitálová struktura podniku

Kapitálovou strukturu podniku (Rydvalová, 2011, str. 29) představují zdroje, díky kterým byl pořízen majetek podniku. Dá se říci, že finanční struktura kapitálu firmy (Jindřichovská, Blaha, 2001, str. 183) je závislá na skladbě finančních zdrojů. Kromě toho také udává možnosti investování do nových projektů. Kapitál se dělí na vlastní a cizí.

Vlastní kapitál (Synek, 2011, str. 53-55) tvoří čtyři položky:

- základní kapitál,
- kapitálové fondy,
- fondy ze zisku (rezervní fondy),
- nerozdělený zisk.

Základní kapitál je tvořen peněžními i nepeněžními vklady společníků, přičemž v případě společnosti s ručením omezeným (nově od 1 Kč) a akciové společnosti se vytváří povinně a zapisuje se do obchodního rejstříku. Kapitálové fondy jsou z převážné části tvořeny emisním áziem, které představuje kladný rozdíl mezi skutečnou získanou prodejní cenou akcie a její nominální cenou při upisování či navyšování základního kapitálu. Fondy ze zisku se dají tvořit dvěma způsoby. První byl udán přímo zákonem, jednalo se v rámci společností s ručením omezeným a akciových společností o rezervní fond a v případě družstev to byl nedělitelný fond. Rezervní fond se dle nového zákona o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích), který nahradil obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník), nemusí povinně tvořit a záleží jen na dané společnosti, jestli ho vytvářet bude. Tvorbu dalších fondů si může určit společnost ve svých stanovách. Poslední součástí vlastního kapitálu je nerozdělený zisk. Ten je již upraven o daňovou povinnost a dále se nerozděluje mezi majitele, ale využívá se pro další podnikání.

Kapitálová struktura (Synek, 2010, str. 124) se neobejde bez cizího kapitálu. Jedná se o závazky, jež je podnik povinen splatit ve stanovených dobách. Podle doby splatnosti lze cizí kapitál rozdělit na krátkodobý splatný do jednoho roku, a dlouhodobý, jehož doba splatnosti je delší než jeden rok.

Mezi krátkodobý cizí kapitál patří:

- krátkodobé bankovní úvěry,
- dodavatelské úvěry,
- zálohy přijaté od odběratelů,

- půjčky,
- závazky vůči zaměstnancům,
- závazky vůči státním orgánům,
- dlužné dividendy,
- výdaje příštích období, aj.

Dlouhodobý cizí kapitál obsahuje následující položky:

- dlouhodobé bankovní úvěry,
- emitované podnikové dluhopisy,
- leasing operativní, finanční,
- dlouhodobé závazky, obligace, dlužní úpisy atd.

Podniky většinou nemohou fungovat bez cizích zdrojů, protože jen málokterý podnikatel má k dispozici dostatečný vlastní kapitál potřebný k založení podniku, k nákupu stálého a oběžného majetku. Při použití cizího kapitálu nevznikají poskytovateli žádná práva k řízení podniku. Tento kapitál je také zpravidla levnější než vlastní kapitál. Tuto skutečnost znázorňuje tzv. daňový efekt, při kterém dochází ke snížení daňového základu, protože úroky placené z cizího kapitálu jsou zahrnuty ve finančních nákladech podniku. Využívání cizího kapitálu se však musí patřičně řídit, aby nedocházelo k růstu zadluženosti a snižování finanční stability podniku. Při vyšší zadluženosti se cizí kapitál stává dražším, je obtížnější ho získat a vedení podniku je nuceno přizpůsobovat svá rozhodnutí požadavkům věřitelů.

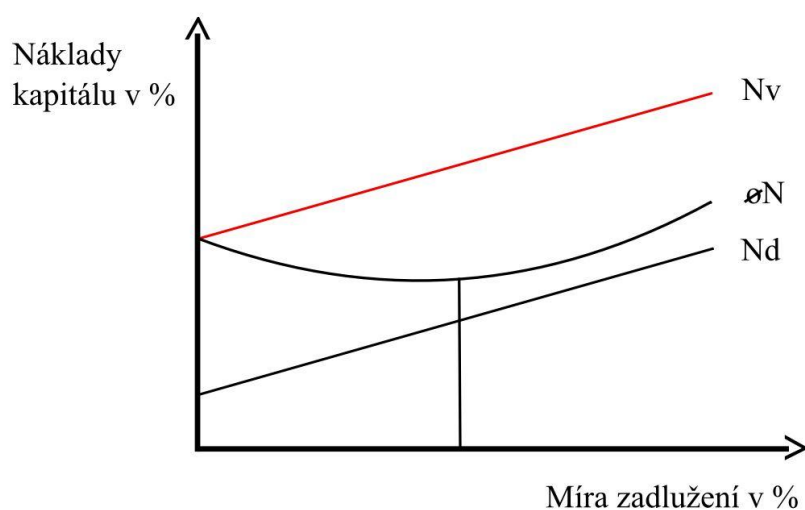
1.6.3 Optimální kapitálová struktura

Podniky (Jáčová, 2010, str. 90-98) ve vyspělých tržních ekonomikách využívají různé druhy dlouhodobého kapitálu a rozhodujícím zdrojem financování jsou interní zdroje, které představují především nerozdělený výsledek hospodaření a odpisy. Podniky používají i další formy dlouhodobého kapitálu, např. akcie, dluhopisy, úvěry od finančních institucí či obchodní úvěry, leasing apod.

Poměr mezi vlastními a cizími zdroji by měl mít podnik stanovený tak, aby cena celkového kapitálu byla co nejnižší. Pro stanovení optimální struktury kapitálu se doporučuje používat ukazatele náklady kapitálu.

V běžné praxi se optimální struktura odvíjí od ekonomické rentability, stability a jistoty podnikání, využití finančních zdrojů. Ekonomická stabilita znázorňuje, že podnik za pomoci cizích zdrojů dosáhl vyšších výnosů než nákladů. Stabilita a jistota podnikání představuje, že čím je podnik stabilnější a má perspektivu rozvoje do budoucna, tím si může dovolit větší míru zadluženosti. Při využívání finančních zdrojů by se mělo dbát především na dodržení základního finančního pravidla, kdy se krátkodobé zdroje používají k financování krátkodobého majetku a dlouhodobé zdroje k financování dlouhodobého majetku.

Teorie optimální kapitálové struktury je velmi diskutovanou otázkou. Lze ji rozdělit do tří základních skupin. První skupinou je klasická teorie, druhou je teorie autorů Modiglianiho a Millera, která je všeobecně označována jako M-M, a poslední skupina je označována jako moderní teorie (kompromisní teorie kapitálové struktury, teorie hierarchického pořádku a teorie R. A. Brealeyho a S. C. Myerse). Optimální kapitálovou strukturu při minimalizaci průměrných nákladů na kapitál zachycuje obrázek 2.



Obr. 2: Optimální kapitálová struktura

Zdroj: VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, str. 318.

kde:

N_v = náklady vlastního kapitálu,

N_d = náklady dluhu,

\bar{N} = průměrné náklady kapitálu.

2 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza je (Synek, 2003, str. 79) charakterizována jako „*proces sledování určitého ekonomického celku, jevu či procesu, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobu jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšit jeho fungování k vyšší výkonnosti, využitím různých metod hodnocení či matematicko-statistických metod.*“

Za ekonomickou analýzu Synek také považuje souhrn metod vyhodnocení současného stavu podniku, celkové zhodnocení jeho činností a podklad pro případné návrhy na zlepšení. Nezaměňuje ji však s finanční analýzou jako někteří jiní autoři, ale poukazuje naopak na to, že v širším pojetí může ekonomická analýza pracovat i s ukazateli a informacemi nefinančního charakteru. Může se jednat o analýzy ze strategické oblasti či další možné analýzy. V praxi tak ekonomická analýza představuje nepřehledné množství analýz a metod, jejichž cílem je sledování, hodnocení a formulace návrhů na zlepšení v rámci podniku či jednotlivých oddělení.

Pro účely této práce je ekonomická analýza chápána v tomto širším pojetí, jelikož o podniku podává komplexnější obraz. Bude proveden rozbor základních ukazatelů finanční analýzy, které jsou důležité pro chod dané firmy. Finanční analýza bude doplněna o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, o analýzu konkurenčního prostředí a dále o hodnocení inovačního potenciálu firmy.

2.1 Finanční analýza

V literatuře je možné se setkat s velkým množstvím definic finanční analýzy. První (Jáčová, 2010, str. 99) ji vymezuje jako „*soubor činností, jejichž cílem je zajistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku.*“ Další definici uvádí Zdeněk S. Blaha (2006, str. 12): „*Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům,*

a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět.“ Finanční analýzu nelze považovat pouze za používání několika známých postupů. Je spíše cyklem, který v každém kroku může odhalit nějaké důležité souvislosti umožňující vidět firmu jinak, a je podnětem ke změně některých předchozích kroků. Důležitý je i výběr ukazatelů vhodných a podstatných pro pochopení situace v dané firmě (Kislingerová, 2005, str. 1).

Peterson a Fabozzi (2003, str. 5) ve své publikaci uvádí, že finanční analýza je nástrojem finančního managementu. Skládá se z hodnocení finančních ukazatelů, provozní výkonnosti podniku či odvětví a předpovědi uvedených faktorů do budoucnosti.

Hlavním cílem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku i jeho slabé stránky a na základě toho připravit podklady pro rozhodnutí, která zajistí efektivní řízení podniku. Mezi nejdůležitější kritéria efektivního řízení řadí Kalouda (2011, str. 38):

- maximalizaci a alokaci zisku,
- požadavek na minimální výnosnost,
- maximalizaci tržní hodnoty,
- požadavek na optimální vyvážené plnění zájmu mnoha stran,
- plnění integrované strategie rozvoje firmy,
- přežití podniku aj.

Pro srovnávání (Jáčová, 2010, str. 111) ukazatelů finanční analýzy v čase je nutné dodržení určitých zásad. První zásada se zaměřuje na zpracování dat, které je zapotřebí provádět vždy stejnou metodou. Další zásada se zabývá časovým trendem a naznačuje, že pro odhad vývoje ukazatelů na určité období dopředu je nutné mít k dispozici nejméně dvojnásobně dlouhé zpětné časové období. Následující zásada poukazuje na to, že k porovnávání zjištěných údajů je důležité používat celoroční údaje, neboť tím se vyloučí vliv sezónnosti. Pokud se však porovnávají data za kratší období než jeden rok, musí se dohlédnout na to, aby daná data byla za stejná období současného i minulého roku. Důležitou zásadou pro zpracování finanční analýzy je také vhodný a správný výběr podkladů. Poslední zásada upozorňuje na správnost vstupních dat.

2.1.1 Finanční analýza a řízení podniku

Finanční analýza (Jáčová, 2010, str. 104-105) představuje nástroj, který umožňuje poznání vlastností podniku a slouží jako důležitý základ pro realizaci firemní strategie. K řízení podniku neodmyslitelně patří informovanost o finanční situaci. Ta je zachycena ve finančních výkazech zaznamenávající velikost podniku, výši jeho dluhů, velikost tržeb, velikost dosaženého zisku popř. ztráty, velikost nákladů na mzdy atd.

Sestavování finančních výkazů podniku je důležité provádět pravidelně do přehledných tabulek. Tento systém usnadňuje řízení, ale i plánování. Umožňuje porovnávání výsledků s jinými podniky, určování strategií či realizaci úsporných opatření. Finanční analýza je zkrátka nenahraditelnou součástí celkového vnějšího hodnocení podniku.

2.1.2 Pravidla financování – bilanční pravidla

Pravidla financování neboli bilanční pravidla jsou všeobecná doporučení, která určují, jak by měla vypadat optimální struktura majetku a kapitálu. Tato pravidla jsou naprosto srozumitelná a jednoduchá a platí za všech okolností. V určitých případech může být jejich dodržování důležité pro rozhodování bank či investorů. Jak zmiňuje Schollerová (2008, str. 60), je nutné tato pravidla „*vnímat jako doporučení, nikoli jako nařízení a jejich nedodržení naopak hodnotit v kontextu celého podniku.*“ Mezi tato pravidla patří (Synek, 2011, str. 352-353):

- **zlaté bilanční pravidlo** – první bilanční pravidlo uvádí, že struktura aktiv a pasiv by měla být časově sladěná. To znamená, že dlouhodobá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji v podobě vlastních zdrojů či dlouhodobých cizích zdrojů a krátkodobý majetek je financován krátkodobými zdroji,
- **zlaté pravidlo vyrovnaní rizik** – v tomto pravidle je důležité, aby poměr vlastních zdrojů k těm cizím byl 1:1. V přísnějším pojetí by měly být vlastní zdroje vyšší než ty cizí. Udává tedy doporučení o stupni zadluženosti,
- **zlaté pari pravidlo** – pari pravidlo přímo stanovuje, že dlouhodobý majetek by měl být kryt pouze vlastním kapitálem,

- **zlaté poměrové pravidlo** – tempo růstu investic by v krátkodobém horizontu nemělo převyšovat tempo růstu tržeb,
- **pravidlo jedna ku jedné** – souhrn stavu pokladny, směnek a pohledávek nesmí být menší než krátkodobé cizí zdroje,
- **pravidlo dva ku jedné** – oběžná aktiva by měla být alespoň dvakrát větší než krátkodobé zdroje.

2.1.3 Zdroje dat

Podklady (Peterson, Fabozzi, 2003, str. 5) pro finanční analýzu mohou pocházet z různých zdrojů uvnitř firmy, ale i ze zdrojů mimo ni. Lze využít finanční data od společností, které se zpracováním takovýchto údajů zabývají. Informace o finanční situaci podniků, odvětví i celé ekonomiky je možné také čerpat z odborných časopisů.

Používaná data ve finanční analýze (Jáčová, 2010, str. 107-109) mohou být přímo položky z účetních výkazů, údaje z jiných zdrojů nebo údaje z již zmíněných zdrojů, které jsou vypočtené na základě matematických vzorců. Jejich rozdělení znázorňuje tabulka 1.

Tab. 1: Zdroje dat

Třídění	Druh informací
místo jejich vzniku	interní a externí informace
původ zdrojů	finanční a nefinanční informace
praxe	účetní a ostatní zdroje informací

Zdroj: JÁČOVÁ, H. *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*, str. 108.

Hledisko místa vzniku rozděluje zdroje na interní a externí. Mezi interní zdroje informací se zařazují oficiální účetní data, která se čerpají z účetních výkazů finančního účetnictví, vnitropodnikového účetnictví, výročních zpráv, podnikové statistiky, vnitřních směrnic podniku apod. Externí zdroje informací popisují vnější ekonomické prostředí podniku. To je určováno vývojem míry inflace, míry nezaměstnanosti, vývojem kapitálového trhu, postavením konkurence atd.

Dalším hlediskem, které rozděluje informace na finanční a nefinanční, je původ zdrojů. Finanční informace se vyjadřují v peněžních jednotkách, nachází se v účetnictví a poskytují přehled o aktivech a pasivech, jejich struktuře, o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Naopak nefinanční informace jsou zaznamenávány mimo účetní systém. Jedná se o údaje, které se týkají počtu zaměstnanců, spotřeby energie, postavení na trhu, kvality managementu a další.

Praxe je hledisko, které se využívá velmi často a rozděluje zdroje informací na účetní a ostatní. Účetní zdroje jsou představovány výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, tzv. výkaz cash flow), výkazy pro daňové účely, výkazy pro vnitropodnikové účely, výročními a auditorskými zprávami. Mezi ostatní zdroje informací lze zařadit podnikovou statistiku, podklady úseku práce a mezd, údaje z finančního trhu, nezávislé hodnocení a prognózy státních a nestátních organizací (směnný kurz, inflace, úrokové míry) apod.

Existují i další třídící hlediska informací. Ta však bývají zpravidla kombinací výše zmíněných druhů. Výběr informací je závislý na konkrétním účelu finanční analýzy. Před zpracováním údajů je nutné provést důkladnou kontrolu dat a posoudit jejich věrohodnost.

2.1.4 Uživatelé analýzy

Uživatelé analýzy se dle povahy vztahu k podniku dají členit do dvou skupin (Kislingerová, 2010, str. 33):

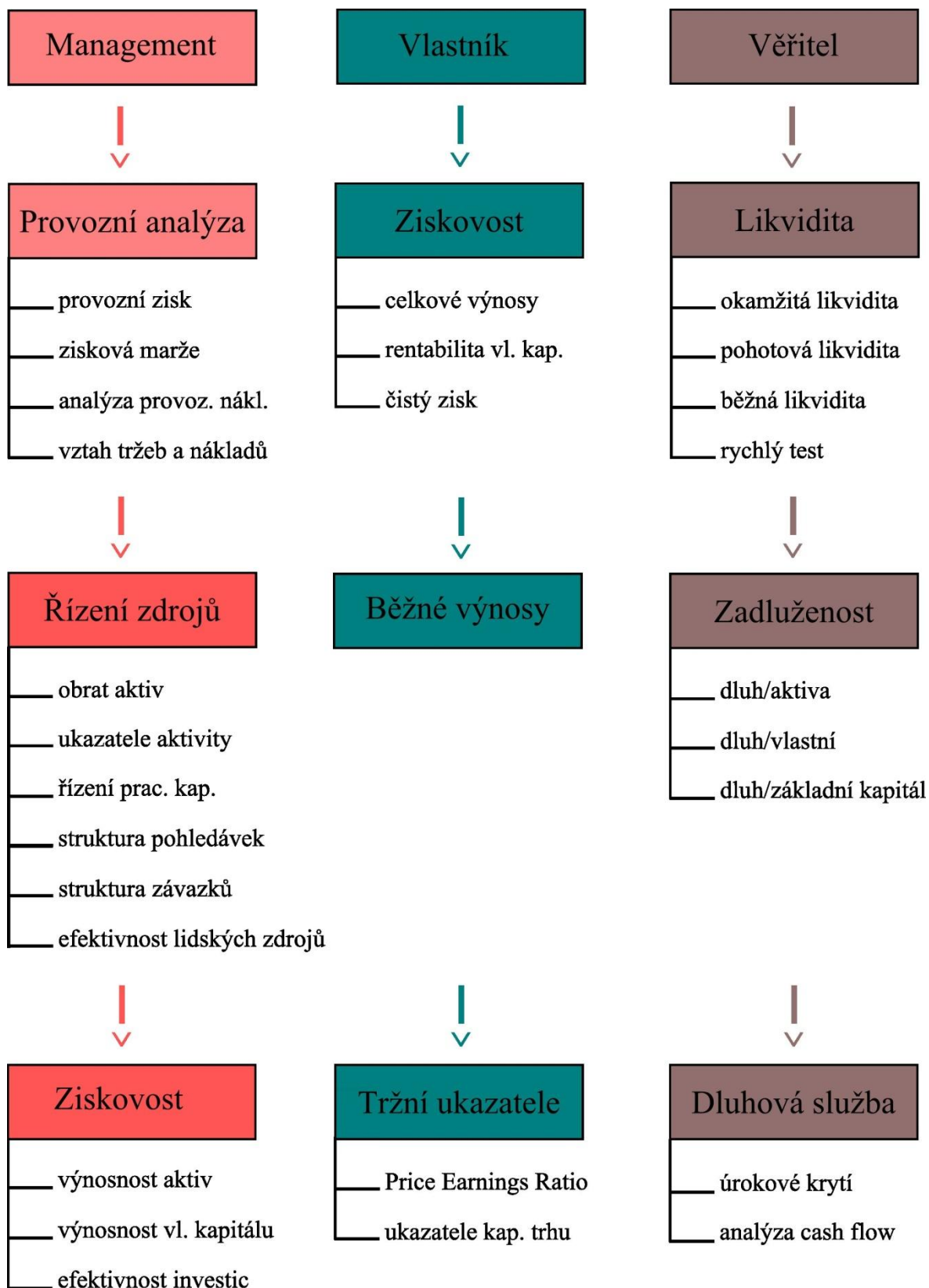
- **interní uživatelé** – v podniku jsou zaměstnání nebo jsou přímo na existenci podniku hmotně zainteresováni a mají přístup k interním informacím,
 - **manažeři** (vlastníci) – informace jsou důležitý zdroj pro krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení podniku, hrají také roli při strategickém plánování a rozhodování,
 - **odboráři** – získané informace jim slouží k pochopení zaměstnanecké politiky podniku a stanovují na základě nich své požadavky,

- **zaměstnanci** – informace o podniku jim slouží pro budoucí odhad dalšího působení podniku a tím i jejich dalšího setrvání v podniku ve spojitosti se mzdami a jistotami,
- **externí uživatelé** – stojí mimo podnik, finanční výsledky podniku je zajímají z jiných důvodů, nejsou spjati s existencí podniku,
 - **investoři** – jedná se o současné či potenciální investory, které zajímá především likvidita a rentabilita podniku, vhodná správa jejich vloženého majetku a úspěšné řízení podniku,
 - **banky a jiní věřitelé** – důležitým faktorem je solventnost podniku, na základě kterého pak rozhodují o poskytnutí či neposkytnutí půjčky,
 - **stát a jeho orgány** – dohlíží na daňovou povinnost podniku, tvoří statistiky, sledují vliv dopadů změny legislativy a vládních politik,
 - **obchodní partneři** (zákazníci a dodavatelé) – sledují schopnost podniků dostát svým závazkům a vhodnost být obchodním partnerem pro spolupráci či nikoliv,
 - **konkurence** – využívání dostupných informací pro možnost porovnání s vlastními ukazateli.

Interní uživatelé mají v rámci interně zpracované finanční analýzy možnost přístupu i k vnitropodnikovému účetnictví a k dalším běžně nezveřejňovaným informacím. Na druhé straně externí uživatelé mají k dispozici pouze analýzy zpracované na základě zveřejněných účetních výkazů a zveřejňovaných informací.

Zmíněný výčet uživatelů (Jáčová, 2010, str. 149) není vyčerpávající. O finanční analýzu podniku se zajímají i další subjekty, kterými mohou být analytici, daňoví poradci, burzovní makléři, novináři nebo široká veřejnost.

Každá uživatelská skupina také preferuje určité informace, tyto priority popisuje následující obrázek 3.



Obr. 3: Finanční analýza podniku podle prioritních potřeb uživatelů

Zdroj: ČERNÁ, A., DOSTÁL, J. a kol. *Finanční analýza*, str. 13, vlastní zpracování.

2.1.5 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza (Kislingerová, 2005, str. 11) jsou důležitým východiskem pro rozbor finančních výkazů. Oba způsoby rozboru umožňují zobrazovat absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech.

Horizontální analýza

Horizontální analýza (Mrkvička, 2006, str. 55) porovnává změny ukazatelů v časové řadě a zkoumá změny absolutní i procentní hodnoty jednotlivých položek výkazů po řádcích, tedy horizontálně. Horizontální analýza zkoumá, o kolik jednotek nebo procent se změnil vývoj daného ukazatele meziročně. Pro výpočet vývoje se používají následující vzorce (1.1) nebo (1.2):

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1.1)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}} \quad (1.2)$$

U této analýzy je možné vyjádřit výstup k předchozímu období tzv. řetězovým indexem nebo ke zvolenému základnímu období tzv. bazickým indexem. V případě, kdy se použijí bazické indexy, lze absolutní i procentní změny mezi sebou aritmeticky porovnávat. Do interpretace výstupů, nebo přímo do postupu výpočtů je nutné uvažovat o okolních vlivech, které působí na dané výpočty. Jedná se například o inflaci, která může data výrazně zkreslit.

Vertikální analýza

Vertikální analýza (Holečková, 2008, str. 44) hodnotí jednotlivé položky účetních výkazů podniku zjišťováním procentního podílu na zvoleném základu. V případě vertikální analýzy rozvahy jsou položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv nebo pasiv, tedy z bilanční sumy, a ve výkazu zisku a ztráty se jako základ procentního vyjádření používá velikost celkových výnosů nebo tržeb. Pracuje se s účetními výkazy v jednotlivých letech seshora dolů, odtud plyne označení vertikální analýza.

2.1.6 Rozdílové ukazatele

Nejvíce používané rozdílové ukazatele (Jáčová, 2010, str. 118-120) jsou označovány jako fondy peněžních prostředků a ukazatelé vypočítané ze zisku a z přidané hodnoty přičítáním nebo odečítáním dalších položek. Mezi rozdílové ukazatele se zařazuje čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky (uvádí se ještě ukazatelé: obrátový cyklus peněz, ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota, které však v této práci nebudou použity).

Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (vlastními i cizími). Výše čistého pracovního kapitálu se odvíjí od délky obrátového cyklu peněz a ovlivňuje platební schopnost podniku. Při hodnocení nastává možnost zkreslení ukazatele vlivem neočištěných oběžných aktiv o méně likvidní nebo zcela nelikvidní položky. Čistý pracovní kapitál se označuje jako ČPK a vypočítá se podle vztahu (1.3).

$$\text{ČPK} = \text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{peníze} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1.3)$$

Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čisté pohotové prostředky (Brabec, 2011, str. 24) je návazností na čistý pracovní kapitál, přičemž se vztahuje pouze na více likvidní oběžná aktiva. Sleduje okamžitou likviditu. Nezahrnuje méně likvidní nebo úplně nelikvidní položky. Obsahuje tedy pouze hotovost a prostředky na běžných účtech, které jsou nejvíce likvidní, a vypočítá se dle vzorce (1.4).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (1.4)$$

2.1.7 Analýza poměrových ukazatelů

Výše uvedené rozdílové ukazatele (Jáčová, 2010, str. 121) neposkytují dostatečné informace pro rozhodování investorů. Bývají proto velmi často doplněny o poměrové ukazatele, které vycházejí z těchto rozdílových ukazatelů.

Poměrová analýza zkoumá strukturu podnikových aktiv, kvalitu a intenzitu jejich využívání, solventnost a likviditu podniku, výši zadlužení atd. Existuje celá řada poměrových ukazatelů. V praxi se však osvědčilo používat určitou skupinu těchto ukazatelů, která je všeobecně přijímána a umožňuje vytvořit základní představu o finanční situaci daného podniku.

Tato analýza je založena na poměru dvou absolutních ukazatelů. Těchto ukazatelů je celá řada a jsou rozděleny do několika skupin (Kislingerová, 2005, str. 31-40):

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti.

1. Ukazatele rentability

V praxi se ukazatele rentability řadí k těm nejsledovanějším, a to z toho důvodu, že informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Obecný tvar ukazatele je následující (1.5):

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}} \quad (1.5)$$

Je nutné, aby mezi čitatelem a jmenovatelem ukazatele existoval vhodný vztah a obě veličiny byly konzistentní. Při výpočtu je důležitý zisk, který má několik podob (Jáčová, 2010, str. 122-123):

= **zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace (EBITDA)**

- odpisy a amortizace

= **zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)**

- nákladové úroky

= **zisk před zdaněním (EBT)**

- daň z příjmu za běžnou činnost
- daň z příjmu za mimořádnou činnost

= **čistý zisk za účetní období (EAT)**

Rentabilita celkových aktiv (ROA) zaznamenává, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv. V čitateli by měla být obsažena nějaká míra celkového výnosu, např. výnos pro vlastníky a věřitele, tzv. EBIT. Výpočet se provádí dle vzorce (1.6).

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.6)$$

Rentabilita celkového dlouhodobého kapitálu (ROCE) je hlavně určena pro měření, kontrolu a porovnání provozní výkonnosti v oblasti ziskovosti. Je konstruována na stejné bázi jako ROA. (Petřík, 2005, str. 249). Níže uvedený vztah (1.7) slouží pro výpočet ROCE.

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový kapitál}} \quad (1.7)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je důležitým ukazatelem, který měří efektivnost využívání vlastního kapitálu podnikem (Synek, 2010, str. 255) a výpočet se provádí dle následujícího vzorce (1.8).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.8)$$

Rentabilita tržeb (ROS) znázorňuje podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb (Synek, 2011, str. 359). Porovnáním této hodnoty s průměrem odvětví se dá usuzovat

úroveň cen dosahovaných podnikem a výše výrobních nákladů. Vypočítává se dle vztahu (1.9).

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (1.9)$$

2. Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele (Synek, 2010, str. 254-255) měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Vypočítávají se zvlášť pro jednotlivé skupiny aktiv, a to pro zásoby (1.10), pohledávky (1.11), fixní aktiva (1.12), oběžná aktiva (1.13) a celková aktiva (1.14).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok}) \quad (1.10)$$

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360} \quad (\text{ve dnech}) \quad (1.11)$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok}) \quad (1.12)$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok}) \quad (1.13)$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{v počtu obrátů za rok}) \quad (1.14)$$

3. Ukazatele likvidity

Jedním ze základních předpokladů fungování podniku je jeho trvalá platební schopnost. Důležité je kontrolovat současnou platební situaci a zároveň předvídat její budoucí vývoj. Analýza platební schopnosti je tak velmi důležitá pro celkovou analýzu finanční situace a postavení společnosti (Mrkvička, 2006, str. 73-75).

Ukazatele likvidity (Jáčová, 2010, str. 125) znázorňují, do jaké míry tržní hodnota oběžných aktiv převyšuje krátkodobé závazky podniku. Podstatou tedy je schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Likvidita je měřítkem krátkodobého rizika.

Jednotlivé ukazatele se vypočítávají na základě principu, kdy se od položky oběžná aktiva odečítají jednotlivé položky oběžného majetku v závislosti na tom, jak rychle jsou přeměnitelné na hotovostní prostředky. Mezi základní ukazatele se řadí běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita (Jáčová, 2010, str. 126-127) zahrnuje veškerá oběžná aktiva, proto se považuje za poměrně široký ukazatel platební schopnosti podniku. Její doporučená hodnota se uvádí v rozmezí 150-200 %. Říká, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Výpočet se provádí dle následujícího vzorce (1.15).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (1.15)$$

Pohotová likvidita bere v úvahu skutečnost, že zásoby je velmi obtížné přeměnit v hotovostní prostředky, díky tomu se zpřesňuje výpočet platební schopnosti podniku. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 100-150 %. Níže uvedené vzorce (1.16) a (1.17) slouží k výpočtu pohotové likvidity. Likvidní prostředky zahrnují finanční majetek a krátkodobé pohledávky. Při výpočtu je nutné brát v úvahu splatnost pohledávek, popřípadě některé pohledávky vyloučit.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (1.16)$$

nebo

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (1.17)$$

Okamžitá (hotovostní, peněžní) likvidita představuje aktuální platební schopnost podniku. Úroveň, která se obecně doporučuje, je v rozsahu 20-50 % a vypočítává se dle rovnice (1.18).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (1.18)$$

Pokud ukazatele likvidity dosahují vysokých hodnot, nelze to hodnotit pouze pozitivně, neboť to také značí fakt, že vysoký podíl hotovosti snižuje rentabilitu podniku. V souvislosti s tím, že se oběžný majetek podniku a krátkodobé závazky velmi často mění, je důležité provádět analýzu likvidity v krátkých časových intervalech.

4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (Synek, 2010, str. 254) měří, v jakém rozsahu využívá podnik k financování dluhy. Tuto zadluženost lze vyjádřit dvěma způsoby.

Celkové zadlužení vyjadřuje rozsah financování aktiv dluhy. V některých pramenech (Jáčová, 2010, str. 132) bývá tento ukazatel označován jako dluhový poměr nebo ukazatel věřitelského rizika. Vysoká hodnota ukazatele značí vysoké zadlužení podniku. Výpočet (Synek, 2010, str. 254) vychází z rozvahy dle vzorce (1.19).

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (1.19)$$

Úrokové krytí vyjadřuje poměr nákladů na cizí kapitál s provozním ziskem. Výpočet (1.20) se provádí na základě výsledovky podniku.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}} \times 100 \quad (1.20)$$

2.2 SWOT analýza

Tato analýza vnitřního a vnějšího prostředí je velmi důležitá pro základní zhodnocení prostředí, ve kterém se firma nachází. Skládá se ze čtyř oblastí (Vašítková, 2008, str. 58):

- S – strenghts (síly),
- W – weaknesses (slabosti),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby).

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

První část analýzy se zaměřuje na vnější (externí) prostředí, které obklopuje firmu. Znamená to, že firma jako taková či její zaměstnanci nemohou ovlivnit faktory přicházející z vnějšího prostředí. To je tvořeno makroprostředím složeným z následujících složek:

- **přírodní prostředí** – mnoho podniků je závislých na přírodních zdrojích či klimatických podmínkách pro své podnikání, tudíž pro ně může přírodní prostředí znamenat základní potenciál,
- **ekonomické prostředí** – zahrnuje makroekonomické trendy a fáze hospodářského cyklu a pomáhá utvořit rámec pro podnikatelské prostředí,
- **politicko–legislativní prostředí** – důležitá je znalost zákonů,
- **demografické prostředí** – důležité pro tvorbu struktury a velikosti trhů, sleduje se velikost populace, hustota zalidnění, mobilita obyvatel, sociální, příjmová, a věková struktura a vzdělání,
- **technologické prostředí** – inovace a nové technologie,
- **kulturní a sociální prostředí** – zaznamenává spotřební a kupní chování zákazníků,
- **vlivy globálního prostředí** – nadnárodní podniky, mezinárodní smlouvy a ujednání.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

V této analýze (Vašítková, 2008, str. 40-41) je zkoumáno externí a interní mikroprostředí. Externí mikroprostředí, které znamená blízké okolí firmy, je tvořeno následujícími faktory:

- **zákazníci** – jedná se o zákazníky nakupující služby dané firmy, jsou jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí,
- **dodavatelé** – mají vliv na možnosti a efektivitu získání potřebných zdrojů k zajištění plynulého fungování podniku,
- **konkurence** – mapuje se konkurence uvnitř odvětví a v nejbližším okolí působení firmy, znalost veškeré konkurence je důležitá pro existenci na trhu a pro neustálé uspokojování potřeb zákazníků,
- **marketingoví prostředníci** – distribuční kanály služeb, logistické firmy, výzkumné a reklamní agentury, finanční organizace,
- **veřejnost** – místní komunita, odborná veřejnost, vláda, média, nátlakové skupiny.

Interní prostředí podniku zahrnuje výrobní, technické, technologické, finanční a další podmínky. Ty ve firmě poskytující služby určují určité hranice, ve kterých se může činnost firmy pohybovat. Každá firma disponuje jistými specifiky, která v různých situacích mohou znamenat silné, ale i slabé stránky. Tyto situace musí správně vyhodnotit vedoucí pracovníci. Analýza je důležitým podkladem pro další strategická rozhodování.

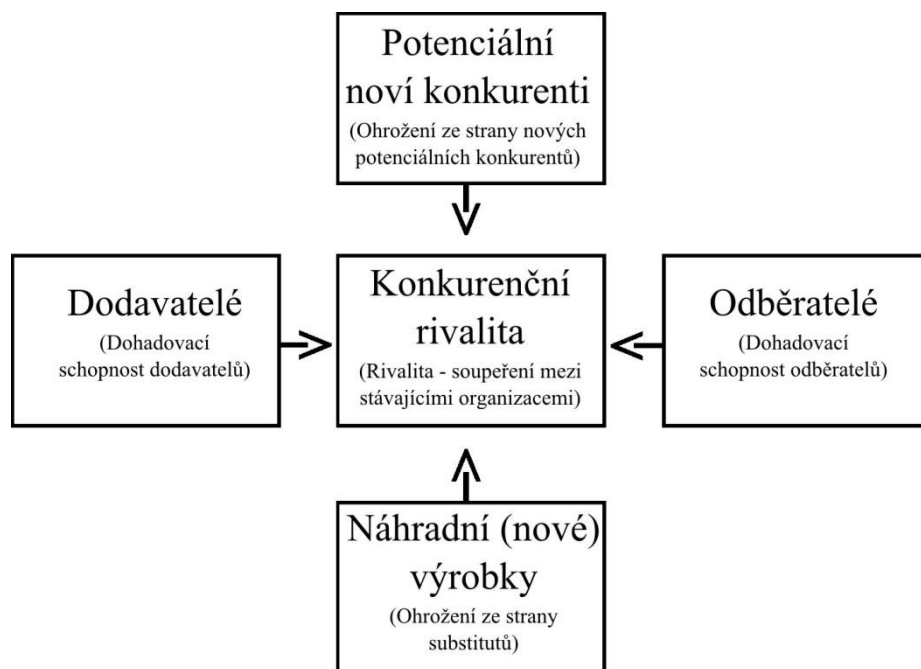
2.3 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model pěti sil)

Zásadou utváření konkurenční strategie (Porter, 1994, str. 3-5) je vztah podniku s jeho prostředím. Celé prostředí je velmi široké a zahrnuje sociální i ekonomické vlivy, ale klíčovým prostředím pro podnik je to, v němž se odehrává soutěžení. Struktura odvětví má podstatný vliv na stanovení konkurenčních pravidel hry a strategií, které jsou v dané firmě dostupné. Vzhledem k tomu, že většina vnějších vlivů působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová schopnost firem se s nimi vyrovnat.

Cílem konkurenční strategie podniku je dosáhnout v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení změnit ve svůj prospěch.

2.3.1 Činitelé podmiňující intenzitu konkurence

Úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti základních konkurenčních silách, které zobrazuje následující obrázek 4.



Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, str. 4, vlastní zpracování.

Nově vstupující firmy

Hrozba vstupu nových firem do odvětví se odvíjí od existujících bariér vstupu v kombinaci s reakcí stávajících firem, kterou může vstupující firma očekávat. Podle Portera (1994, str. 7-11) existuje sedm hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu (služby),
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- legislativní opatření, zásahy státu.

Substituty

Vymezení substitutů (Porter, 1994, str. 24) znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou disponovat stejnou funkcí jako produkt daného odvětví. Substituční produkty zasluhující si největší pozornost jsou ty, jimiž jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přibližovat se produkci odvětvím, jež dosahují vysokého zisku. Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda uplatnit strategii úplného vytlačení substitutu, nebo strategii, která s ním bude počítat jako s klíčovou silou.

Odběratelé

Odběratelé (Porter, 1994, str. 25) soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality či lepších služeb za lepší ceny a staví konkurenty navzájem proti sobě. Výrobci usilující o získání zakázky se budou vůči sobě chovat tvrdě. Vliv každé skupiny odběratelů odvětví závisí na její tržní situaci a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje.

Dodavatelé

Dodavatelé (Porter, 1994, str. 27-29) mohou používat převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou v té podobě, že zvýší ceny, nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Skupina dodavatelů disponuje přesilou, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána jen pár společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává. Dodavatelé prodávající roztržštěným odběratelům budou mít obvykle rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny,
- nemusí čelit jiným substitutům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny a nemá významný podíl na jejich prodeji. Dodavatelé tím pádem spíše vytvářejí tlak. Naopak je-li odvětví důležitým klientem, budou spolu úzce spjati a budou se chránit prostřednictvím rozumné cenové politiky,
- dodavatelův produkt je významným vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má rozdílnou produkci nebo vytvořila přechodové náklady,
- diferenciací produktů nebo přechodné náklady v případě změny dodavatele snižují

možnosti odběratelů stavět dodavatele navzájem proti sobě,

- skupina dodavatelů představuje výraznou hrozbu perspektivní integrace do odvětví odběratelů. Tato situace omezuje schopnost odvětví vylepšit jeho nákupní podmínky.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Nejsilnější z konkurenčních sil (Porter, 1994, str. 48) většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem snahy o získání lepší tržní pozice a konkurenční strategie. Tou je myšlena strategie podniku, která usiluje o dosažení tržního úspěchu. Obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad ostatními soupeři a také defenzivní úkony podniku, které zabezpečují obranu současné pozice podniku.

Úspěch konkurenční strategie podniku závisí do značné míry také na konkurenčních strategiích soupeřů a na zdrojích, které jsou daní soupeři schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Konkurenční strategie podniku ovlivňují tržní události a posloupnosti tahů a protitahů soupeřících podniků. Konkurenční boj mezi soupeřícími podniky může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd. Skladba těchto nástrojů se mění podle toho, jak podnik reaguje na nové tržní podmínky a akce konkurentů.

2.4 Inovační potenciál společnosti

Ekonomická analýza společnosti je v této práci doplněna o zhodnocení inovačního potenciálu společnosti. Inovační potenciál se zjišťuje pomocí dotazníku, který byl vytvořen na Západočeské univerzitě v Plzni. Zahrnuje (Vacek, 2003, str. 1) několik problematických oblastí, které souvisí s připraveností společnosti úspěšně využívat inovační strategie. Inovace jsou důležitým prvkem pro plánování do budoucnosti a pozitivní přístup k nim posiluje konkurenční pozici společnosti v oboru.

Dotazník se zaměřuje na zkoumání podnikatelského prostředí společnosti, její vyspělosti a schopnosti vstřebat nároky na úspěšné zavádění inovačních strategií. Podnikatelské prostředí je sledováno z hlediska šesti oblastí, kterými jsou:

- oblast strategie a plánování,
- oblast marketingu,
- oblast výrobní, výrobní a organizační,
- oblast kvality a životního prostředí,
- oblast logistiky,
- oblast lidských zdrojů ve společnosti.

Oblast strategie a plánování (Vacek, 2003, str. 3-8) upozorňuje na to, že podnik musí mít specifikované své poslání společně s vizí. Na základě nich si musí stanovit cíle, jichž chce dosáhnout. Následně je nezbytné určit strategie, pomocí kterých se bude snažit dosáhnout stanovených cílů. V rámci strategií musí podnik zvážit, kterými aktivitami se bude zabývat, aby se odlišil od konkurence a posílil tak svoji tržní pozici. Společnost však musí dohlédnout na to, aby poslání a vize byly realizovatelné a aby strategie korespondovala s cíli. Kdyby tyto skutečnosti nebyly naplněny, mohlo by to negativně ovlivnit vývoj společnosti. Základem úspěchu implementace nové strategie je také to, aby veškeré podnikatelské aktivity a zaměstnanci společnosti byli uspořádáni a propojeni se strategií. Důležitý je také fakt, aby financování inovací bylo součástí plánů společnosti.

Druhou částí dotazníků je marketingová oblast (Vacek, 2003, str. 17-22). Ta poukazuje na to, že pokud chce být podnik úspěšný, musí sledovat externí a interní prostředí. Vzhledem k tomu, že na současném globalizovaném trhu převažuje nabídka nad poptávkou, musí podnik průběžně a včas inovovat své produktové portfolio dle potřeb, přání a požadavků zákazníků. Znamená to, že se již nezaměřuje na abstraktní trhy, ale přímo na konkrétní zákazníky. Díky úspěšné inovaci dokáže podnik připoutat pozornost zákazníka na delší dobu a tím si vytváří stabilnější pozici na trhu. Úspěšnost nové inovace v podobě nových produktů se však musí pravidelně sledovat a vyhodnocovat.

Oblast výrobní, výrobová a organizační (Vacek, 2003, str. 32-41) se zabývá realizací inovací v rámci aktivit podniku, které zabezpečují vývoj produktů a služeb. Zavádění nových produktů je v některých případech možné pouze při použití nové technologie. V jiném případě je možné využít pouze pokroku současné technologie. V posledních letech stále více rostou náklady na vědu a výzkum, přičemž jejich návratnost není zaručená. Vyšší návratnost pochopitelně zaznamenávají největší firmy, protože jsou schopny uvádět své výrobky na trh jako první. V případě, že podnik nemá dostatečné finanční zdroje na zavádění nových výrobků, může přistoupit k levnější variantě, kdy zlepšuje vlastnosti stávajících výrobků. Zlepšení vlastností je také lépe přijímáno trhem. Musí se však provádět v krátkých časových intervalech kvůli vysokému konkurenčnímu boji. Pokud se podnik rozhodne zavádět inovace, může si zvolit z následujících typů strategií:

- strategie přírůstkových inovací – vyžaduje jen malé nároky na technologie a přináší jen malé změny produktů, tyto inovace se vyskytují nejčastěji a vyžadují jen nízké náklady na vědu a vývoj, nevytváří příliš vysoké výnosy, doba jejich návratnosti je delší a rizikovost je poměrně nízká,
- strategie technických inovací – vyznačuje se významnými technologickými změnami, které vedou k technickému zlepšení produktu, náklady na vědu a vývoj jsou v tomto případě vysoké a nepřinášejí odpovídající tržní úspěchy, strategie jsou velmi rizikové a doba návratnosti investic je dlouhá,
- strategie aplikačních inovací – jsou druhé nejčastější inovace, náklady na vývoj nejsou vysoké, přináší poměrně vysokou ziskovost a rizikovost je nízká, důležitá je kvalita marketingových aktivit, návratnost je opět spíše dlouhodobá,
- strategie radikálních inovací – vyskytují se poměrně vzácně, přispívají k největšímu růstu trhu a prodeje, náklady na výzkum a vývoj jsou velmi vysoké, jejich úspěšná implementace by měla zajistit dobrou návratnost a ziskovost.

Úkolem managementu je tedy zvolit takový druh inovační strategie, který zabezpečí dobré postavení na trhu. Zároveň by neměl zanevřít na určité produkty, pokud nebyly ještě prozkoumány všechny možnosti jejich inovací.

Čtvrtá oblast zahrnuje kvalitu výroby a životní prostředí (Vacek, 2003, str. 50-54). V rámci kvality se mapuje přístup zaměstnanců k jimi odvedené práci. Pro dosažení bezvadnosti v odvedené práci zaměstnanců je důležitá zpětná vazba, která slouží k odstraňování nedostatků a celý tento proces je pokládán za dlouhodobý. Cílem inovací v této oblasti je zvyšování spokojenosti zákazníků a další zainteresovaných skupin. Snaha o ekonomický růst nebývá většinou v souladu s ochranou životního prostředí. Tento faktor je však stále častěji zahrnován do strategií podniků, protože ochrana životního prostředí je vyžadována legislativně i veřejností. Nejnovější přístupy k tvorbě strategií zahrnují tři hlediska trvalé udržitelnosti. Jsou jimi environmentální, ekonomické a sociální hledisko. Za předpokladu, že má firma pozitivní přístup ke kvalitě a životnímu prostředí, může z toho vytěžit i významnou konkurenční výhodu. Naopak nedostatky v kvalitě, ekologické problémy, nedodržování požadavků na pracovní podmínky a bezpečnost práce, konflikty s orgány veřejné správy mohou významně ohrozit existenci samotného podniku.

Předposlední oddíl se zabývá problematikou logistických systémů (Vacek, 2003, str. 62-68). Logistika je považována za ucelený systém, který se stává součástí strategie. Sleduje časově podmíněné rozmístění zdrojů podniku s cílem dosáhnout jeho vyšší konkurenceschopnosti. Dochází také k propojení společnosti s dodavateli, dále se všemi distribučními a obchodními články až po konečného zákazníka. V dnešní době je nezbytné zajistit informace, které odpovídají zvolenému strategickému zaměření, a organizovat je uvnitř společnosti tak, aby k nim měli přístup i jednotlivci a tím přispěli k rozvoji společnosti. Většina společností však neumí správně analyzovat své informační potřeby vzhledem k inovačním aktivitám. S rostoucím objemem informací je nutné zajistit správné organizování konkurenceschopného informačního systému. Důležité je také poskytovat získané informace zaměstnancům. Samotné logistické procesy se pak odvíjí od zjištěných požadavků zákazníků. Propojení logistiky a informačních technologií zlepšuje hodnotový řetězec společnosti a zvyšuje stupeň konkurence.

Poslední oblast hodnotí organizaci a lidské zdroje ve společnosti (Vacek, 2003, str. 76-88). Uvádí se zde, že pro vývoj nových inovací je důležité zapojovat znalosti a vědomosti, které se vyskytují uvnitř dané firemní kultury. Toto intelektuální bohatství tvoří ti zaměstnanci, kteří svými schopnostmi přispívají k takovému řízení společnosti, které vede k lepším

výsledkům v podnikání. Lidské zdroje ve firmě se však musí také řídit a samotné řízení spočívá ve výběru a rozdělování pracovníků, jejich vedení a motivaci. V moderním managementu se upřednostňují ploché organizační struktury, které zabezpečují lepší komunikaci, šíření informací, větší odpovědnost a motivaci zaměstnanců. Důležitý je také postoj jednotlivých zaměstnanců k firmě, jestli jsou ztotožnění s firemními cíli a jsou vůči svému zaměstnavateli loajální. V současné době se klade velký důraz také na sociální zodpovědnost, etiku a kulturu podniku.

V každé z těchto oblastí se nachází šest otázek a možnost výběru ze čtyř odpovědí. Hodnocení inovačního potenciálu se provádí v rámci každé oblasti zvlášť. Výsledky vycházejí dle druhů odpovědí v každé oblasti a rozdělují se do čtyř tříd. Hodnocení C znamená, že firma není ještě schopna realizovat inovace. AB představuje skupinu firem, které sice ještě nejsou nastaveny tak, aby mohly zavádět potřebné inovace, ale ubírají se správným směrem. Zařazení do skupiny B charakterizuje firmy, které již jsou v takovém stavu, že inovace mohou zavádět a pomáhají jim v jejich rozvoji. Poslední klasifikační třídou je třída A, kam patří firmy, které mají fungování pevně ve svých rukou a inovace pravidelně implementují. Konkrétní vyhodnocení dotazníku se nachází v praktické části této práce.

3 Obecná analýza oblasti cestovního ruchu

Podnikání v oboru cestovního ruchu (Ryglová, 2011, str. 22) se vyznačuje celou řadou zvláštností, které závisí především na charakteru potřeb klientů a na charakteru služeb v cestovním ruchu. Jako hlavní specifické faktory trhu cestovního ruchu lze uvést:

- podnikání v cestovním ruchu není záležitost na jeden rok, jedná se o dlouhodobé aktivity, při kterých je nutné počítat i se špatnou sezónou,
- produkt cestovního ruchu není ve hmotné formě, nelze ho vyrábět a skladovat,
- závislost na přírodních a historických atraktivitách,
- vliv politicko-správních podmínek, politické stability nebo nestability v destinaci, podpora ze strany orgánů státní správy a samosprávy, stupeň a způsob spolupráce,
- místní a časová vázanost realizace a spotřeby služeb (využití služeb v době, kdy jsou k dispozici),
- místní a časové rozdělení nabídky, poptávky a spotřeby (např. prodej zájezdu cestovní kanceláře přes zprostředkovatele v letní sezóně na zimní pobyt),
- sezónnost,
- výrazný vliv přírodních faktorů a dalších nepředvídatelných vlivů na nabídku a poptávku,
- vysoký podíl lidské práce,
- úzký vztah nabídky a poptávky (pokles ceny zájezdu zvýší poptávku po něm),
- mezinárodní charakter.

3.1 Charakteristika a požadavky současného cestovního ruchu

Cestovní ruch (Ryglová, 2011, str. 31-32) je v současné době neodmyslitelnou součástí životního stylu. Stává se stále více přístupnější díky rostoucí životní úrovni, využívání nových technologií a nízkonákladovým leteckým společnostem.

Současný cestovní ruch se vyznačuje tím, že prakticky všichni lidé na celém světě mohou jednoduše sdílet své zkušenosti a názory, mohou se navštěvovat a nakupovat.

To vše je možné díky využívání elektronických technologií a komunikaci pomocí univerzálního jazyka (angličtiny). Tento jev se označuje jako **globální vesnice**. Dalším ovlivňujícím faktorem je **globální riziko**, které představují hrozící epidemie či pandemie, konflikty velmocí a hrozba terorismu. Typickou je také **převaha nabídky nad poptávkou**, protože se na trhu objevuje stále více nabídek, boj o zákazníky je silnější a objednávky se posouvají více k datu odjezdu. Důležité hledisko je, že **pánem je zákazník** a všechno se přizpůsobuje jeho přáním a požadavkům, aby si vybral právě naši nabídku.

Všechny výše uvedené charakteristiky se promítají do nových trendů v cestovním ruchu. Vznikají **nové trhy posilující pozice**, které jsou stále konkurenceschopnější, populárnější a navštěvovanější. Stále aktuálnějším tématem je **ochrana životního prostředí, udržitelnosti**, kdy se důraz klade na zdraví, tradice, návrat ke kořenům na kvalitativně vysoké úrovni a podniky by v těchto otázkách měly být přístupné. Dalším novým trendem je **bezpečnost pro cestovatele** a destinace, které tento požadavek nemohou nabídnout, ztrácí na své atraktivitě. Na současných trzích probíhá rovněž **souboj značek**. Roste poptávka po zboží cestovního ruchu profilované prostřednictvím jednotných značek, které využívají vyspělé mechanismy a spolupracují s jednotlivými protagonisty cestovního ruchu.

K současnému cestovnímu ruchu patří i další rysy:

- zvyšující se úloha cestovního ruchu v rámci národních ekonomik,
- rostoucí výdaje na cestovní ruch,
- měnící se věková struktura obyvatelstva, kdy přibývá zámožných a vzdělaných seniorů, vytváří velmi atraktivní skupinu,
- zvyšování dostupnosti letecké přepravy díky nástupu levných aerolinií,
- rostoucí počet zákazníků, kteří hledají neobvyklé zážitky, roste zájem o zdravý životní styl, wellness pobyty,
- vzrůstající role ženy, která se stává více ekonomicky aktivní a cítí potřebu víkendových či krátkodobých cest,
- rostoucí zájem o sebevzdělávání v různých typech zájezdových kurzů (jazykové kurzy, golfové kurzy, potápění, atd.),

- zostření konkurence vyvolávající silnější tlaky na kvalitu poskytovaných služeb, dostupnost kvalitních informací a rozvoj informačních technologií.

3.2 Cestovní kanceláře

Hlavní úkolem cestovních kanceláří je dle Ryglové (2011, str. 60-61) přichystat a zajistit kombinaci služeb cestovního ruchu pro každého zákazníka. Cestovní kanceláře mohou poskytovat další různé služby cestovního ruchu samostatně nebo v kombinacích. Jedná se především o:

- poskytování informací ohledně účasti na cestovním ruchu,
- rezervace míst v dopravních prostředcích,
- prodej tuzemských i zahraničních dopravních cenin (letenek, jízdenek, atd.),
- pořádání tematických akcí pro jednotlivce a skupiny, jednodenní výlety,
- zajištění individuálního ubytování,
- zajištění a prodej lázeňských léčebných pobytů,
- průvodcovské, kongresové, pojišťovací služby,
- zprostředkování vstupenek na kulturní a sportovní akce,
- obstarávání taxislužby, půjčování automobilů v tuzemsku i v zahraničí,
- zajišťování víz,
- směnářské služby,
- prodej cenin, kolků, map, cestovních pomůcek a zboží,
- organizování a prodej standardních zájezdů, které jsou předem sestavené, forfaitových zájezdů, které jsou připraveny dle individuálních požadavků zákazníka, a zajišťování pobytu v tuzemsku a v zahraničí.

Pojištění záruky

Nutnou podmínkou pro provozování cestovní kanceláře (Petrů, 2007, str. 70) je uzavření pojištění záruky pro případ úpadku. Pojištění slouží dle zákona č. 159/1999 Sb. k ochraně spotřebitele a v případě úpadku cestovní kanceláře se vztahuje na:

- návrat zákazníka z místa pobytu v zahraničí do České republiky, a to v případě, že je doprava součástí zájezdu,
- vrácení zaplacené zálohy nebo ceny zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil,
- náhradu rozdílu mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou poskytnutých služeb v případě, že se zájezd uskutečnil jen z části.

Toto pojištění lze sjednat pouze u pojišťoven, které jsou oprávněné provozovat pojištění záruky. Mezi pojišťovny s oprávněním patří:

- Generali pojišťovna, a.s.,
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.,
- Česká pojišťovna, a.s.,
- UNIQUA pojišťovna, a.s.,
- Union pojišťovna, a.s.,
- ERV Evropská pojišťovna, a.s.,
- ALLIANZ – Slovenská pojišťovna, a.s.,
- Slavia pojišťovna, a.s.

Smlouva o zájezdu

V novém občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) byla nahrazena cestovní smlouva, jejíž název zcela nevystihoval podstatu tohoto dokumentu, novým výrazem, kterým je smlouva o zájezdu, jež je upravena podle § 2521-2550. V těchto paragrafech se mimo jiné uvádí, že *„smlouvou o zájezdu se pořadatel zavazuje obstarat pro zákazníka předem připravený soubor služeb cestovního ruchu (zájezd) a zákazník se zavazuje zaplatit souhrnnou cenu“*.

Zájezdem se dle výše zmíněného občanského zákoníku označuje soubor služeb cestovního ruchu sestavený na dobu delší než čtyřadvacet hodin, nebo pokud obsahuje alespoň dvě plnění, kterými jsou ubytování, doprava nebo jiná služba cestovního ruchu, jež není doplňkem dvou předchozích plnění, ale tvoří podstatnou část souboru nabízených služeb.

Za pořadatele považuje občanský zákoník toho, kdo nabízí zájezd veřejnosti nebo skupině osob podnikatelským způsobem. Může toto činit i prostřednictvím třetí osoby.

Nejvýznamnější změny (Travel Trade Gazette, 2014), které nový občanský zákoník ve vztahu k cestovní kanceláři obsahuje, jsou:

- definice pořadatele, za kterého již není považován podnikatel s koncesí, ale každý, kdo nabízí zájezd veřejnosti nebo skupině osob,
- smlouva o zájezdu nemusí být písemná, stačí potvrzení o zájezdu, které obsahuje poskytované služby, jejich ceny, platební a stornovací podmínky a možnosti uplatnění reklamace,
- klient musí sdělit případné vady zájezdu do jednoho měsíce po jeho skončení, pokud tak neučiní, může pořadatel uplatnit námitku promlčení,
- nově vzniká právo klienta na postoupení smlouvy, musí však uhradit veškeré náklady s tím spojené,
- elektronická komunikace mezi klientem a pořadatelem se považuje za komunikaci písemnou a je zachovávána pro případné právní jednání.

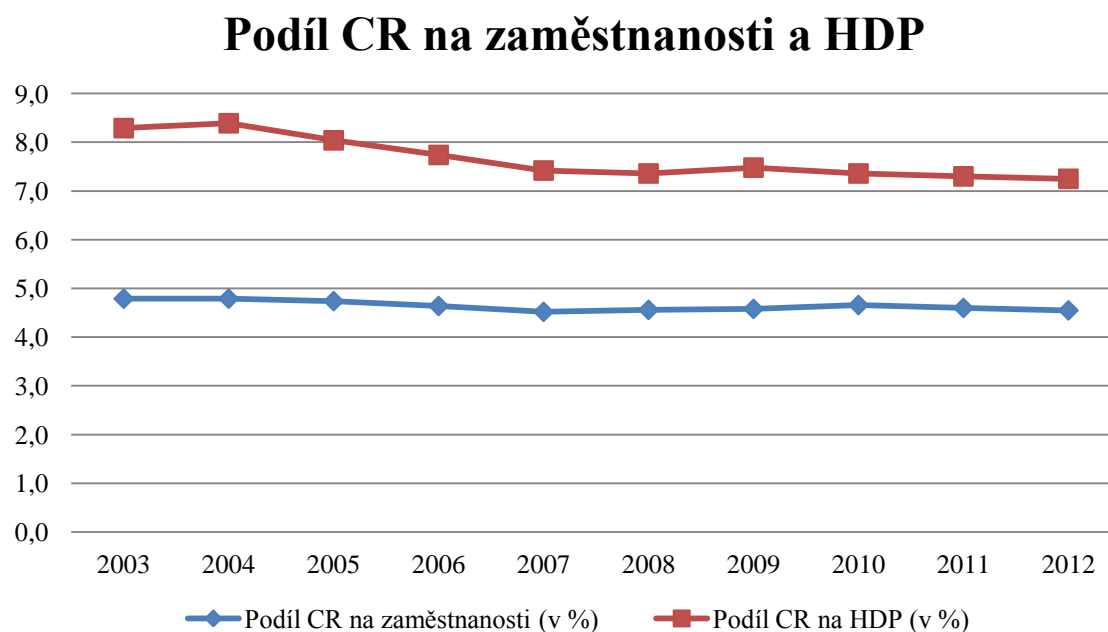
3.3 Situace na trhu v České republice

Trh cestovního ruchu lze (Petrů, 2007, str. 95) charakterizovat jako „*vzájemné působení nabídky a poptávky po zboží a službách cestovního ruchu*.“ Trh se skládá z:

- turistických aktivit (prostor vhodný pro realizaci cestovního ruchu),
- nabídky a poptávky po zboží a službách cestovního ruchu,
- produktů a služeb cestovního ruchu a jejich kvality,
- reálných příjmů obyvatelstva a cen,
- materiálně-technické základny cestovního ruchu (včetně infrastruktury).

Dle statistického šetření ministerstva pro místní rozvoj a Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) ze září roku 2013 se cestovní ruch podílí 2,7 % na celkovém hrubém domácím

produktu (dále jen HDP) České republiky. Zaměstnává 231 tisíc osob, čímž se podílí 4,7 % na celkové zaměstnanosti. Dále 12 tisíc zaměstnanců pracuje přímo v cestovních kancelářích nebo v cestovních agenturách. Vývoj podílu cestovního ruchu na ukazatelích HDP a zaměstnanosti v letech 2003-2012 prezentuje obrázek 5.



Obr. 5: Podíl cestovního ruchu na zaměstnanosti a HDP v ČR

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování.

V České republice (Pivoňka, 2012) působí asi 970 aktivních cestovních kanceláří. Specifikem českého trhu je fakt, že většinu trhu pokrývají spíše malé podniky a velcí operátoři zabírají přibližně pětinu trhu. Největšími cestovními kancelářemi v tuzemsku jsou Exim Tours (obrat v roce 2012 cca 3,4 mld. Kč), Čedok (obrat v roce 2012 cca 3 mld. Kč), Fischer (obrat v roce 2012 cca 2 mld. Kč) a Firo Tour (nezveřejňuje hospodářské výsledky).

Cestovní ruch zažívá po ekonomické krizi oživení. Ročně se prodá přibližně dva miliony zájezdů, to znamená, že zájezd s cestovní kanceláří připadá na každého pátého Čecha. Největší cestovní kanceláře prodají kolem čtvrt milionu zájezdů. Trendem posledních let je nárůst prodejů zájezdů přes internet, který se v minulém roce podílel 52 % na celkovém prodeji. Předpokládá se, že tento podíl bude neustále růst v závislosti

na zvyšujícím se počtu uživatelů internetu, pohodlnosti vyřízení koupě zájezdu z domova a možnosti snadného srovnání nabídek.

Dle údajů ČSÚ jezdí nejvíce Čechů na dovolenou v letních měsících. V červenci, srpnu a září probíhá přibližně 55 % všech tuzemských i zahraničních dovolených delších než čtyři dny. Většina cestovních kanceláří zastává názor, že Češi více poptávají kratší zájezdy. Tato poptávka však nesouvisí s financováním, nýbrž se změnou životního stylu. Populárnějšími se také stávají eurovíkendy. Známým trendem poslední let je vyčkávání na slevy v podobě zájezdů *First Minute* nebo *Last Minute*. Během následujících let se očekává nárůst poptávky po zájezdech do levnějších destinací, kterými jsou Maďarsko nebo Bulharsko. Nejžádanější destinací však stále zůstává Chorvatsko, přičemž se nepředpokládá, že by se tato skutečnost v budoucnu měnila.

4 Charakteristika CK Mauthner, s.r.o.

Počátky (Vích, 2014) cestovní kanceláře sahají do roku 1992, kdy ji 11. března založil Petr Mauthner. Protože pan Mauthner má kořeny v Rakousku, odvíjí se zaměření cestovní kanceláře právě od této destinace. Od svého založení prošla cestovní kancelář několika změnami. 3. dubna 2001 získala koncesi k provozování cestovní kanceláře dle zákona č. 159/99 Sb, od 7. Dubna 2009 funguje jako společnost s ručením omezeným.

V současné době je cestovní kancelář Mauthner, s.r.o. (dále jen CK Mauthner) ve vlastnictví tří společníků, kteří ji odkoupili na jaře roku 2013. Prvním společníkem (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2014) je Lenka Špryslová, která disponuje 20% podílem. Dalšími společníky jsou Pavel Vích a Dana Víchová, jejichž podíl v obou případech činí 40 %. Zároveň oba působí jako jednatelé firmy, kteří mohou jednat jménem společnosti ve všech věcech každý samostatně. Základní kapitál cestovní kanceláře je ve výši 200 000 Kč. Předmětem podnikání společnosti je provozování cestovní kanceláře a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Pojištění proti úpadku má cestovní kancelář sjednáno s Europäische Reiseversicherung AG zastoupeným ETICS ITP, s.r.o., na dobu neurčitou.

CK Mauthner má oficiální sídlo na adrese Ruská 1239/174, Vršovice, Praha 10 a jednu provozovnu v Jablonci nad Nisou, náměstí Boženy Němcové 1. Zaměstnává dva pracovníky a z toho jeden je externí. Celý pracovní tým uvádí tabulka 2.

Tab. 2: Pozice pracovního týmu v CK Mauthner

Pracovní tým	Pozice	Oblast působnosti
Pavel Vích	Jednatel	Zodpovědnost za provoz
Dana Víchová	Jednatel	Zodpovědnost za ekonomiku
Lenka Špryslová	Senior product manager	Správa regionů: Ramsau, Schladming, Haus, Dachstein, Vídeň
Bc. Barbora Jandová	Product manager	Správa regionů: Semmering, Salzkammergut, Murau, Hohentauren, Obertauren, Hinterstoder, Tauplitz, Lungau
Daniel Honzig	Product manager	Správa regionů: Kaprun, Saalbach, Gastein, Kitzbühel, Moltal, Hintertux, Stubai Saalachtal – Lofer, Salzburger Sportwelt, Hochkönig

Zdroj: interní materiály CK Mauthner, s.r.o, vlastní zpracování.

Jak již bylo zmíněno výše (Vích, 2014), původní zakladatel má kořeny v Rakousku. Díky těmto vazbám je CK Mauthner typicky specializovanou cestovní kancelář, která se zaměřuje právě na destinace našeho jižního souseda. Zájezdy do Rakouska doplňuje nabídka zájezdů do několika destinací v Itálii a na Slovensku. Úzká specializace zaručuje poskytování kvalitních služeb. CK Mauthner může tedy právem používat titul *Specialista na Rakousko*, který jí byl udělen rakouskou národní marketingovou organizací pro cestovní ruch Österreich Werbung. Tento certifikát je uveden v příloze C.

Velkým úspěchem, kterého v roce 2013 CK dosáhla, bylo získání certifikátu *Volba klientů Invia.cz* od internetové cestovní agentury Invia.cz. CK Mauthner prošla tímto hodnocením úspěšně, což znamená, že poskytované služby klientům jsou z dlouhodobého hlediska nadstandardní. Hodnocení se provádělo na základě zkoumání dvou důležitých faktorů, jimiž byly počet reklamací a spokojenost zákazníků s jejich zájezdem. Pro každou veličinu byly stanoveny limitní hodnoty a pro dosažení úspěšného hodnocení musela cestovní kancelář obě tyto hodnoty splnit. Certifikát je k dispozici v příloze D.

Cílem CK Mauthner je poskytovat komplexní servis pro klienty z České republiky v oblasti Rakouska a dalších přilehlých alpských částech. V zimní sezóně se zaměřuje především na lyžařské zájezdy a v letním období na pobytové dovolené pro rodiny s dětmi.

Cílovými skupinami CK Mauthner jsou především senioři, které ještě rozděluje na seniorský pár nad 55 let a na ženy seniorky starší 55 let. Segment seniorů se dle portálu CzechTourism.cz v posledních letech stává více důležitým v závislosti na demografickém vývoji, který značí, že populace stárne. Dalšími segmenty, na něž CK cílí, jsou bezdětné páry nad 40 let, rodiny s dětmi do 12 let, studentské páry do 25 let, nezávislé ženy s dětmi a motorkáři. Neopomínají ani skupiny lyžařů, odborářů, vojáků či vězeňských pracovníků. Zaměřuje se také na školní skupiny, kterým nabízí školní výlety, oborové exkurze a lyžařské výcviky.

Plány do budoucna si CK Mauthner stanovuje takové, že by chtěla navýšit své tržby o 20-30 % oproti roku 2013. Z dlouhodobého hlediska by chtěla dosahovat obrátu ve výši 10 milionů Kč ročně. Dalšími dílčími cíli jsou inovace procesů a podkladů pro klienty,

zlepšení vztahu se zákazníky i zaměření se na jejich zpětnou vazbu (aktivnější využívání newsletterů, komunikace se zákazníky, klubové aktivity, slevové karty pro klienty). Dále se chtějí zaměřit na inovace v oblasti informačních technologií, především pak v úpravě vlastních webových stránek, aby byly přehlednější a nabízely klientům více možností pro výběr zájezdů, lepší orientaci, větší informovanost a možnost sdílení jejich názorů. Důležitost přikládá i k mapování konkurence a vývoji trendů na daném trhu. V současnosti sleduje vývoj trendů na trhu prostřednictvím účasti na workshopech, které se dvakrát ročně konají v České republice, konkrétně v Praze a v Brně, a jednou ročně ve Vídni. Tyto workshopy jsou pořádány rakouskou centrálou cestovního ruchu.

4.1 Produktové portfolio

Produktové portfolio CK Mauthner lze rozdělit na letní a zimní sezónu a na další služby, které poskytuje dle přání svých zákazníků a podle svého předmětu činnosti.

V letních měsících mají zákazníci možnost čerpat z následujících produktů popisovaných v tabulce 3. Nejprodávanější v tomto období je oblast salcburských jezer (Salzkammergut).

Tab. 3: Letní nabídka služeb v CK Mauthner

Druh služby a lokalita	Podrobnější popis
Ubytování v Rakousku	Štýrsko, Horní Rakousko, Korutany, Salcbursko, Tyrolsko, Vorarlberg, Burgenland, Dolní Rakousko, Vídeň
Cyklistika v Rakousku	Cyklistické zájezdy a pobyty v hotelech, penzionech, apartmánech, lázeňských domech, bungalovech, hostelech, informace o cyklostezkách
Lago di Garda	Malcesine, Limone, Assenza, Riva del Garda, Torbole, Garda, Bardolino, Peschiera, Toscolano-Maderno
Slovensko	Dudince

Zdroj: interní materiály CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

V zimním období je možné s CK Mauthner vycestovat do destinací uvedených v tabulce 4. Nejoblíbenější oblastí v zimní sezóně je Schladming. Nejprodávanějším ubytováním je konkrétně penzion AdlerHorst, který tvoří cca 1/4 celkových zimních tržeb.

Tab. 4: Zimní nabídka služeb v CK Mauthner

Druh služby a lokalita	Podrobnější popis
Ubytování v Rakousku	Hinterstoder, Saalachtal-Lofer, Kreischberg-Murau, Schladming, Ramsau-Dachstein, Gastein, Salzburger-Sportwelt, Hohentauren, Hochkönig, Dachstein West-Nord, Tauplitz, Lungau, Obertauern, Kaprun-Zell am See, Saalbach, Kitzbühel, Stubai, Hintertux-Zillertal, Semmering, Sölden-Ötztal, Pitztal, Ischgl, Serfaus-Fiss-Ladis, Mölltal, Grossglockner, Nassfeld, Gerlitzen Alpe, Vorarlberg, Vídeň, Maltatal
Ubytování v Itálii	Val di Sole, Val Gardena, Val di Fiemme, Kronplatz, Paganella, Val di Fassa, Arabba/Marmolada, Bormio-Livigno, Cortina d'Ampezzo

Zdroj: interní materiály CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

CK Mauthner (Vích, 2014) nabízí i celou řadu dalších služeb, jimiž tak vychází vstříc přáním svých zákazníků. Jedná se například o sestavování **cest na klíč** pro klienty, kteří nemají dostatek času na vyhledání vhodného zájezdu, nebo se nechtějí o nic starat. Dále je tato služba vhodná pro skupiny, pro přípravu seminářů, pro outdoorové akce nebo pro kongresovou turistiku. Klienti také mohou využívat cestovní **balíčky**, které nabízejí partnerské programy (sport, kulturu, památky, zajímavá místa). Cestovní kancelář poskytuje celou řadu **slevových programů**:

- first moment – při zakoupení zájezdu a zaplacení 50 % zálohy,
 - zimní sezóna: 5% sleva ze základní ceny (bez dokupovaných služeb) v případě zakoupení zájezdu do 30. 9., 3% sleva ze základní ceny (bez dokupovaných služeb) při zakoupení zájezdu do 31. 10., tyto akce platí pro zájezdy, které jsou minimálně na 5 nocí,
 - letní sezóna: 5% sleva ze základní ceny (bez dokupovaných služeb) v případě zakoupení zájezdu do 31. 3., 3% sleva ze základní ceny (bez dokupovaných služeb) při zakoupení zájezdu do 31. 5., tyto akce platí pro zájezdy, které jsou minimálně na 5 nocí,
- rychlost objednání – 2% sleva při objednání zájezdu do 24 hodin od obdržení nabídky,
- skupinové slevy – každá 21. osoba má pobyt a skipas (dle místa pobytu) zdarma,
- zahajování sezóny – 5% sleva na všechny Skiopeningy,
- skipasy – 5% sleva na skipasy v oblíbených rakouských oblastech Schladming, Dachstein-West, Hintertux/Zillertal a Mötal.

Ve většině zájezdů jsou hotely a penziony pro děti do 2 let zdarma (není započítáno lůžko a strava), dětem od 2 do 10 let je zabezpečena sleva 10 % ze základní ceny. Cestovní kancelář může nabídnout ke smlouvě o zájezdu i cestovní pojištění, které je naprosto nezbytné pro vycestování do zahraničí. Dále mohou klienti využít možnosti fakturace zájezdu zaměstnavateli pro čerpání příspěvků z fondu FKSP. Pokud si zákazník zakoupí pobyt na 7 nocí, obdrží zdarma dálniční rakouskou známku.

5 Vyhodnocení ekonomické situace

Pátá kapitola se zaměřuje na zhodnocení ekonomické situace CK Mauthner. V první fázi bude zanalyzována finanční situace podniku. V další části budou rozebrány silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Následně bude proveden průzkum nejbližší konkurence. Nakonec proběhne vyhodnocení inovačního potenciálu.

5.1 Finanční analýza

Tato část práce se zabývá zpracováním finanční analýzy podniku. Nejprve bude provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2010-2013. Dále budou vyhodnoceny rozdílové ukazatele a následně se zpracuje analýza vybraných poměrových ukazatelů.

5.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Rozvaha CK Mauthner je uvedena v tabulce 5 za období 2010-2013 ve zjednodušeném rozsahu. V rozvaze se nenachází položky členící majetek, které jsou specifikovány v rámci interních směrnic podniku. Dlouhodobým majetkem je určen majetek, který má pořizovací hodnotu nad 40 tis. Kč a je použitelný déle než jeden rok. Jednorázový majetek je považován za zásobu. Zásoby vzhledem k předmětu podnikání společnosti nejsou inventarizovány a nákup kancelářského a provozního materiálu se účtuje přímo do spotřeby.

V roce 2009 změnil podnik svou právní formu na společnost s ručením omezeným. Na jaře roku 2013 ho odkoupili noví spolumajitelé, a to v okamžiku, kdy se podnik nacházel na samém pokraji krachu. V současné době se snaží o jeho vzestup, což je patrné i z výsledku hospodaření za běžné účetní období. V letech 2011 a 2012 se v podniku realizovala ztráta, naopak v roce 2013 byl výsledek hospodaření již kladný, a to ve výši 177 tis. Kč.

Tab. 5: Rozvaha za období 2010-2013

Ozn.	Netto (v 1 000 Kč)	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	939	914	732	722
C.	Oběžná aktiva	868	861	616	659
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	7	7	7	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	356	344	266	467
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	505	510	343	192
D. I.	Časové rozlišení	71	53	116	63
	PASIVA CELKEM	939	914	732	722
A.	Vlastní kapitál	-219	-740	-763	-586
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200
A. III.	Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-679	-438	-972	-983
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	260	-522	-11	177
B.	Cizí zdroje	822	1183	1001	969
B. II.	Dlouhodobé závazky	457	670	721	0
B. III.	Krátkodobé závazky	365	513	280	969
C. I.	Časové rozlišení	336	471	494	339

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

V tabulce 6 je zpracována horizontální analýza rozvahy, která zaznamenává změny mezi jednotlivými položkami rozvahy mezi dvěma obdobími. Z analýzy je zřetelný neustálý pokles celkové bilanční hodnoty, přičemž největší propad byl zaznamenán v roce 2012, a to o celých 20 % (-182 tis. Kč v absolutním vyjádření). V roce 2013 byl pokles jen nepatrný o 1 % (-10 tis. Kč v absolutním vyjádření). Tento klesající trend lze vysvětlit především úbytkem krátkodobého finančního majetku, který v roce 2012 zaznamenal snížení o 33 % a v dalším roce o dalších 44 %, celkově to v absolutním vyjádření činí -318 tis. Kč.

Dalšími důležitými faktory, které ovlivňují bilanční hodnotu, jsou vlastní a cizí zdroje. Nejvýraznější položkou vlastních zdrojů je výsledek hospodaření za účetní období. Ten v roce 2011 oproti předchozímu roku 2010 výrazně poklesl, a to o cca 300 %, v absolutních hodnotách o -782 tis. Kč. V letech 2012 a 2013 však zaznamenává již rostoucí vývoj. Naopak cizí zdroje v roce 2011 vzrostly o 44 % (o 361 tis. Kč) oproti roku 2010. Dále v roce 2012 a 2013 měly mírnou klesající tendenci. V roce 2012 činil tento pokles 15 % (v absolutním vyjádření -182 tis. Kč) a v roce 2013 byly cizí zdroje nižší o 3 % (v absolutním vyjádření -32 tis. Kč).

Tab. 6: Horizontální analýza rozvahy za období 2010-2013

Ozn.	Horizontální analýza (v 1 000 Kč a v %)	2011/2010 abs./proc.		2012/2011 abs./proc.		2013/2012 abs./proc.	
	AKTIVA CELKEM	-25	-3 %	-182	-20 %	-10	-1 %
C.	Oběžná aktiva	-7	-1 %	-245	-28 %	43	7 %
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	x	0	x	-7	-100 %
C. III.	Krátkodobé pohledávky	-12	-3 %	-78	-23 %	201	76 %
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	5	1 %	-167	-33 %	-151	-44 %
D. I.	Časové rozlišení	-18	-25 %	63	119 %	-53	-46 %
	PASIVA CELKEM	-25	-3 %	-182	-20 %	-10	-1 %
A.	Vlastní kapitál	-521	-238 %	-23	-3 %	177	23 %
A. I.	Základní kapitál	0	x	0	x	0	x
A. III.	Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	0	x	0	x	0	x
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	241	35 %	-534	-122 %	-11	-1 %
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-782	-301 %	511	98 %	188	1 709 %
B.	Cizí zdroje	361	44 %	-182	-15 %	-32	-3 %
B. II.	Dlouhodobé závazky	213	47 %	51	8 %	-721	-100 %
B. III.	Krátkodobé závazky	148	41 %	-233	-45 %	689	246 %
C. I.	Časové rozlišení	135	40 %	23	5 %	-155	-31 %

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

Tabulka 7 obsahuje vertikální analýzu rozvahy, která uvádí podíl jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech a pasivech. Největší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva, která tvoří většinu aktiv, a to v rozmezí 84-94 %. Nejvýraznější část oběžných aktiv pak tvoří krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

V pasivech naprosto převládají cizí zdroje, a to v rozsahu 88-137 %. Tento fakt je zapříčiněn tím, že vlastní kapitál se pohybuje v záporných hodnotách a financování tedy zabezpečují především cizí zdroje.

Tab. 7: Vertikální analýza rozvahy za období 2010-2013

Ozn.	Vertikální analýza (v %)	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %
C.	Oběžná aktiva	92 %	94 %	84 %	91 %
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 %	1 %	1 %	0 %
C. III.	Krátkodobé pohledávky	37 %	38 %	36 %	64 %
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	54 %	56 %	47 %	27 %
D. I.	Časové rozlišení	8 %	6 %	16 %	9 %

	PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %
A.	Vlastní kapitál	-23 %	-81 %	-104 %	-81 %
A. I.	Základní kapitál	21 %	22 %	27 %	28 %
A. III.	Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	2 %	2 %	3 %	3 %
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-74 %	-48 %	-133 %	-136 %
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	28 %	-57 %	-1 %	25 %
B.	Cizí zdroje	88 %	129 %	137 %	134 %
B. II.	Dlouhodobé závazky	49 %	73 %	98 %	0 %
B. III.	Krátkodobé závazky	39 %	56 %	38 %	134 %
C. I.	Časové rozlišení	36 %	52 %	67 %	47 %

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

Výkaz zisku a ztráty CK Mauthner ve zjednodušeném provedení za období 2010-2013 je popsán v tabulce 8. Běžně zveřejňovaný výkaz neobsahuje položky tržeb, které podnik uvádí pouze v účetních přílohách a zaznamenává je ve svém účetnictví. Z výkazu je patrné, že výkony neustále klesají, přičemž největší pokles nastal mezi lety 2010 a 2011.

Provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období se vyvíjejí podobným trendem. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal významný pokles v roce 2011 a dostal se dokonce do záporných hodnot, konkrétně činil -368 tis. Kč. V následujících dvou letech se opět dostal do kladných hodnot a v roce 2013 dosáhl výše 191 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření se ve sledovaném období 2010-2013 pohybuje stále v záporných hodnotách. Nejhorší byl opět v roce 2011, kdy byl vyčíslen na -154 tis. Kč. V dalším roce se mírně zlepšil na -147 tis. Kč. Zatím nejlepších, avšak stále záporných hodnot, nabyl v roce 2013, kdy dosahoval -14 tis. Kč.

Po sečtení provozního a finančního výsledku hospodaření vznikne výsledek hospodaření za běžnou činnost a v tomto případě i výsledek hospodaření za účetní období, jelikož se zde nevyskytuje žádný mimořádný výsledek hospodaření. V návaznosti na provozní a finanční výsledek hospodaření se i o výsledku hospodaření za účetní období potvrzuje situace, že nejhůře si podnik vedl v roce 2011. V tomto roce se propadl na hodnotu -522 tis. Kč. Naopak v roce 2013 zaznamenal nárůst na 177 tis. Kč.

Tab. 8: Výkaz zisku a ztráty za období 2010-2013

Ozn.	Výnosy a náklady (v 1 000 Kč)	2010	2011	2012	2013
II.	Výkony	11 142	5 624	5 434	4 846
B.	Výkonová spotřeba	9 866	5 456	4 921	4 523
+	Přidaná hodnota	1 276	168	513	323
C.	Osobní náklady	656	390	418	152
D.	Daně a poplatky	395	166	208	139
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	x	x	10	x
IV.	Ostatní provozní výnosy	64	29	271	228
H.	Ostatní provozní náklady	5	9	32	70
*	Provozní výsledek hospodaření	284	-368	136	191
X.	Výnosové úroky	2	x	x	x
N.	Nákladové úroky	16	13	13	x
XI.	Ostatní finanční výnosy	184	71	54	8
O.	Ostatní finanční náklady	194	212	188	22
*	Finanční výsledek hospodaření	-24	-154	-147	-14
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	260	-522	-11	177
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	260	-522	-11	177
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	260	-522	-11	177

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

Následující tabulka 9 zachycuje horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty, která popisuje absolutní a procentuální rozdíly jednotlivých položek výkazu mezi dvěma obdobími. Položka výkony klesla v roce 2011 oproti předchozímu roku 2010 o celých 50 % (absolutně o -5 518 tis. Kč). V letech 2012 a 2013 klesala mírněji. Provozní výsledek hospodaření se v roce 2011 také snížil, a to dokonce o 230 % oproti roku 2010 (v absolutním vyjádření -652 tis. Kč). V roce 2012 zaznamenal nárůst o 137 % (v absolutním vyjádření 504 tis. Kč). Následující rok rostoucí trend pokračoval. Zvýšení bylo o 40 % (v absolutním vyjádření 55 tis. Kč). Finanční výsledek hospodaření poklesl v roce 2011 o 542 % (v absolutním vyjádření -130 tis. Kč). V roce 2012 a 2013 již opět rostl. Rok 2012 představoval jen mírný nárůst o 5 % (v absolutním vyjádření 7 tis. Kč) a v roce 2013 přišel nárůst o 90 % (v absolutním vyjádření 133 tis. Kč) oproti předcházejícímu roku. Výsledek hospodaření za účetní období se logicky vyvíjel v obdobném trendu. V porovnání s rokem 2010 došlo v následujícím roce 2011 k výraznému propadu této hodnoty, a to cca o 300 % (v absolutním vyjádření -782 tis. Kč). V roce 2012 se tato položka výkazu zisku a ztráty zlepšila o 98 % (v absolutním vyjádření 511 tis. Kč) a v roce 2013 dokonce o 1 709 % (v absolutním vyjádření 188 tis. Kč) oproti předchozím obdobím. Zlepšení hospodářského výsledku v posledních dvou letech nasvědčuje tomu, že se podnik začíná ubírat správným směrem a prosperuje.

Tab. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období 2010-2013

Ozn.	Horizontální analýza (v 1 000 Kč a v %)	2011/2010 abs./proc.		2012/2011 abs./proc.		2013/2012 abs./proc.	
II.	Výkony	-5 518	-50 %	-190	-3 %	-588	-11 %
B.	Výkonová spotřeba	-4 410	-45 %	-535	-10 %	-398	-8 %
+	Přidaná hodnota	-1 108	-87 %	345	205 %	-190	-37 %
C.	Osobní náklady	-266	-41 %	28	7 %	-266	-64 %
D.	Daně a poplatky	-229	-58 %	42	25 %	-69	-33 %
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	x	x	10	100 %	-10	-100 %
IV.	Ostatní provozní výnosy	-35	-55 %	242	834 %	-43	-16 %
H.	Ostatní provozní náklady	4	80 %	23	256 %	38	119 %
*	Provozní výsledek hospodaření	-652	-230 %	504	137 %	55	40 %
X.	Výnosové úroky	-2	-100 %	x	x	x	x
N.	Nákladové úroky	-3	-19 %	0	0 %	-13	-100 %
XI.	Ostatní finanční výnosy	-113	-61 %	-17	-24 %	-46	-85 %
O.	Ostatní finanční náklady	18	9 %	-24	-11 %	-166	-88 %
*	Finanční výsledek hospodaření	-130	-542 %	7	5 %	133	90 %
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-782	-301 %	511	98 %	188	1 709 %
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-782	-301 %	511	98 %	188	1 709 %
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-782	-301 %	511	98 %	188	1 709 %

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

5.1.2 Rozdílové ukazatele

Pro zpracování této práce byly vybrány ukazatele čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP). Ukazatele nebylo možné vypočítat pro roky 2010-2012, protože nebyly k dispozici potřebné údaje. Výsledky je tedy možné interpretovat pouze pro rok 2013. Čistý pracovní kapitál vyšel v kladné hodnotě, což značí, že podnik má přebytek likvidních krátkodobých aktiv nad krátkodobými pasivy. Čisté pohotové prostředky jsou naopak záporné. To znamená, že prostředky, které má podnik v pokladně a na běžném účtu, jsou nižší než krátkodobé závazky a nejsou tak zcela likvidní.

Tab. 10: Analýza rozdílových ukazatelů za období 2010-2013

Rozdílové ukazatele (v 1 000 Kč)	2010	2011	2012	2013
ČPK	x	x	x	411
ČPP	x	x	x	-9

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

5.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci poměrové analýzy byly k výpočtu použity ukazatele rentability (ROA, ROCE, ROE, ROS), ukazatele aktivity (průměrná doba inkasa, obrat stálých aktiv, obrat oběžných aktiv, obrat celkových aktiv), ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá likvidita) a ukazatele zadluženosti (celková zadluženost, úrokové krytí).

Ukazatele rentability

Tabulka 11 zahrnuje čtyři ukazatele rentability, které informují o efektu, jehož bylo dosaženo vloženým kapitálem. Rentabilita celkových aktiv (ROA) dosáhla nejhorších hodnot v roce 2011. Naopak v roce 2010 a 2013 byly hodnoty nejlepší, přičemž na 1 Kč vložených celkových aktiv realizoval podnik 0,28 Kč, respektive 0,25 Kč zisku. Ukazatel celkového dlouhodobého kapitálu (ROCE) funguje na stejném principu jako ROA a vykazuje podobné hodnoty. Ty byly nejlepší opět v letech 2010 a 2013, kdy na 1 Kč celkového kapitálu připadl zisk ve výši 0,43 Kč v roce 2010 a 0,46 Kč v roce 2013. Nejhorší situace byla opět v roce 2011. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří efektivnost využití vlastního kapitálu podnikem. Vypočítané hodnoty jsou výsledkem toho, že vlastní kapitál se pohyboval v záporných číslech ve všech sledovaných obdobích. Efektivnost vlastního kapitálu lze posoudit jako velmi špatnou. Posledním zkoumaným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb (ROS), která znázorňuje podíl čistého zisku připadajícího na 1 Kč tržeb. Z tabulky vyplývá, že se zisk realizoval v letech 2010 a 2013 ve výši 0,02 Kč a 0,04 Kč na 1 Kč tržeb.

Tab. 11: Ukazatele rentability za období 2010-2013

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013
ROA	28 %	-57 %	-2 %	25 %
ROCE	43 %	-118 %	-5 %	46 %

ROE	-119 %	70 %	1 %	-30 %
ROS	2 %	-9 %	0 %	4 %

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Hodnoty vypočítané pro období 2010-2013 jsou uvedeny v tabulce 12. Obrátka zásob v této práci nebyla počítána, protože podnik neoperuje se zásobami. Průměrná doba inkasa byla nejnižší v roce 2010 a trvala 12 dní. Na druhé straně nejdelší byla vypočítána pro rok 2013, a to v délce 35 dní. Obrat stálých aktiv byl možný vypočítat pouze pro roky 2011 a 2012, ve kterých podnik vykazoval stálá aktiva. Zjištěné hodnoty jsou vysoké a to znamená, že využívání stálých aktiv pro realizaci tržeb není efektivní. Ukazatele obrat oběžných aktiv a obrat celkových aktiv vykazují velmi podobné hodnoty, a to z toho důvodu, že podnik nedisponuje významnými stálými aktivy. Tyto ukazatele naznačují, kolikrát za rok se aktiva přemění v tržby. Obrat celkových aktiv proběhl v roce 2010 12krát a v letech 2012 a 2013 7krát.

Tab. 12: Ukazatele aktivity za období 2010-2013

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013
Obrat zásob	x	x	x	x
Průměrná doba inkasa	12	22	18	35
Obrat stálých aktiv	x	176	5 434	x
Obrat oběžných aktiv	13	7	9	7
Obrat celkových aktiv	12	6	7	7

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vyjadřují platební schopnost podniku. Tři druhy likvidity jsou uvedeny v tabulce 13. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 150-200 % a naznačuje, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tomuto rozpětí vyhovuje pouze rok 2011, kdy tato likvidita činí 168 %. Pohotová likvidita by měla zapadat do rozpětí 100-150 %. Zahrnuje více likvidní prostředky a díky tomu vyjadřuje přesněji platební schopnost podniku. V tomto případě vychází totožně s běžnou likviditou, která běžně zahrnuje i zásoby, ale CK Mauthner s nimi neoperuje. Hodnotově do této likvidity nezapadá žádný rok. V letech 2010-2012 je pohotová likvidita podniku velmi vysoká

a v roce 2013 zase nízká. Okamžitá likvidita představuje aktuální platební schopnost podniku a její rozsah by měl být 20-50 %. Tomu odpovídá pouze rok 2013, který se pohybuje na spodní hranici 20 %.

Tab. 13: Ukazatele likvidity za období 2010-2013

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	239 %	168 %	220 %	68 %
Pohotová likvidita	239 %	168 %	220 %	68 %
Okamžitá likvidita	138 %	99 %	123 %	20 %

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je ukazatelem, který měří, v jakém rozsahu využívá podnik dluhy ke svému financování. Zjištěné hodnoty celkového zadlužení a úrokového krytí se nachází v tabulce 14. Celková zadluženost poukazuje na to, jaká část aktiv je financovaná z cizích zdrojů. Vzhledem k tomu, že hodnoty v převážné většině (kromě roku 2010) přesahují hranici 100 %, jsou aktiva hrazena hlavně pomocí cizích zdrojů. Úrokové krytí vyjadřují poměr mezi náklady na cizí kapitál a provozním ziskem. V roce 2011 byla vykazována největší ztráta, a proto nebyl podnik schopen hradit žádné náklady. V roce 2013 se už žádné nákladové úroky ve výsledovce podniky nevyskytovaly.

Tab. 14: Ukazatele zadluženosti za období 2010-2013

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013
Celkové zadlužení	88 %	129 %	137 %	134 %
Úrokové krytí	18	-28	10	x

Zdroj: účetní výkazy CK Mauthner, s.r.o., vlastní zpracování.

5.2 SWOT analýza

Tato analýza je velmi užitečný nástroj pro stanovení silných a slabých stránek, které určuje vnitřní prostředí podniku, a pro zmapování příležitostí a hrozeb, které se nachází v rámci vnějšího prostředí cestovní kanceláře. Autorka diplomové práce vytvořila SWOT analýzu uvedenou v tabulce 15.

Tab. 15: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
úzká specializace historie CK spjatá s kořeny v Rakousku kvalitní služby příjemný personál získaná ocenění	marketingová komunikace nízká známost u veřejnosti pouze jedna provozovna mimo centrum města finanční nestabilita podíl na trhu
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
větší počet provozoven rozšíření portfolia o další alpské země růst životní úrovně obyvatelstva zlepšení marketingové komunikace zvýšení povědomí o firmě u veřejnosti zlepšení dopravní infrastruktury do Rakouska	nabídka produktů konkurence vývoj ekonomické situace vývoj meteorologických předpovědí politické, legislativní změny ztráta kvalitních zaměstnanců cestování tzv. „na vlastní pěst“

Zdroj: vlastní zpracování.

Za vůbec nejsilnější stránku cestovní kanceláře lze považovat její úzkou specializaci na pobyty v Rakousku. Zásadou této výhody je možnost poskytovat zájezdy na velmi vysoké úrovni. V návaznosti na tento fakt získala společnost také dříve zmíněná ocenění a hlavně je nositelem titulu *Specialista na Rakousko* (příloha C).

Naopak nejslabší stránkou podniku je lokalizace jeho jediné provozovny, která se nachází mimo hlavní centrum Jablonce nad Nisou a je prakticky neviditelná. Na budově, kde se provozovna nachází, není žádné zřetelné označení, a tak veřejnost nemusí ani tušit, že se zde cestovní kancelář nachází. Vstup do samotné kanceláře je poněkud složitější a to znamená, že se sem nedostanou například kolemjdoucí potenciální noví zákazníci. Velké mezery má firma také ve své marketingové komunikaci, kterou je pro budoucí vývoj nutné zlepšit.

Ze slabých stránek by si tedy měla vzít společnost ponaučení, protože se v nich skrývá řada příležitostí. Jedná se hlavně o umístění provozovny a o marketingovou komunikaci. Přemístění do centra města by přilákalo více potenciálních zákazníků, cestovní kancelář by byla blíže veřejnosti a dostávala by se lépe do jejich povědomí. Za přispění kvalitní marketingové komunikace by se její postavení na trhu zcela určitě vylepšilo a stala by se konkurenceschopnější.

Největší hrozbou jsou pochopitelně nabídky ostatních cestovních kanceláří a agentur, kterých se na trhu vyskytuje velké množství, a v nejhorším případě by mohly zapříčinit i krach společnosti. Podobného charakteru je i hrozba v podobě vycestování na vlastní pěst, kdy si potenciální klienti zařizují vše sami bez využití služeb cestovních kanceláří. Ostatní hrozby nepředstavují takové riziko, které by dovedlo cestovní kancelář k zániku, protože by se daly eliminovat přijetím určitých opatření pro zachování chodu společnosti.

5.3 Konkurenční prostředí

Toto prostředí je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Zaměřuje se na možnosti vstupu nových potenciálních konkurentů na trh, využitím substitučních produktů, dále se zabývá ovlivňováním společnosti ze strany odběratelů a dodavatelů a nakonec se provede rozbor stávajících konkurentů a srovnání s nimi.

Nově vstupující firmy

Riziko vstupu nových firem na trh existuje prakticky neustále. Musí se však brát v úvahu, že provozování cestovní kanceláře je velmi náročné. Často se stává, že zejména menší cestovní kanceláře krachují. Na trhu se proto drží spíše zavedené a důvěryhodné společnosti, mezi něž se CK Mauthner zcela jistě již může řadit.

Substituty

Pod substitutem si lze představit prakticky každý zájezd od jakékoliv cestovní kanceláře nebo cestovní agentury. Riziko, že si klient vybere produkt od jiné společnosti, který mu bude více vyhovovat, je velmi vysoké. Substitutem mohou být také cesty, které si potenciální zákazníci zařizují sami bez pomoci cestovních kanceláří.

Odběratelé

Odběrateli jsou zákazníci, kteří si pořizují zájezd přímo v CK Mauthner nebo prostřednictvím obchodních partnerů dané cestovní kanceláře. Jejich vliv na ceny je takový, že cestovní kancelář se je snaží vykalkulovat v takové výši, aby byly co možná nejpřívětivější. Pak už záleží pouze na preferencích klientů.

Dodavatelé

V Rakousku je velmi dobře propracovaná politika příjezdového cestovního ruchu. Existuje zde centrála, která spolupracuje se všemi úrovněmi organizace cestovního ruchu a agenturami poskytujícími ubytování. Zastřešuje tedy veškeré služby. CK Mauthner využívá servisu rakouských incomingových kanceláří. Je závislá na jejich fungování a nabídkách služeb. Dalšími obchodními partnery jsou pak jednotlivé hotely, penziony, gasthofy a Salzkammergut Mondial, což je agentura, která zajišťuje ubytování v hotelových řetězcích. Všichni tito činitelé mají vliv na tvorbu nabídky zájezdů a jejich cen. Velmi proto záleží na tom, jaké podmínky si s nimi CK Mauthner vyjedná.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Rozbor stávajících konkurentů se zaměřuje na cestovní kanceláře, cestovní agentury a další společnosti, které mají k tomuto oboru velmi blízko v Jablonci nad Nisou a jeho nejbližším okolí.

Ve zmíněné lokalitě se nachází osmnáct konkurenčních cestovních kanceláří. Jejich seznam je uveden v tabulce 16. Většina z nich se vyskytuje přímo v Jablonci nad Nisou, další jsou v Lučanech nad Nisou, Janově nad Nisou nebo Tanvaldu. Jejich zaměření je různorodé. Některé poskytují zájezdy do celého světa, další jsou naopak velmi specializované.

Každá z těchto cestovních kanceláří musí být považována za konkurenta, protože jejich zájezdy si může vybrat každý potenciální i stávající zákazník. Za největší konkurenty lze však považovat především CK TRIP, Active Guide, CK Traces a CK KATU, které nabízí podobný sortiment zájezdů. Porovnání některých zájezdů CK Mauthner s nejbližší konkurencí je vypracováno níže.

Tab. 16: Konkurenční cestovní kanceláře v Jablonci nad Nisou a okolí k 31. 12. 2014

Cestovní kancelář	Lokalizace	Zaměření
CK TRIP	Jablonec nad Nisou	celoroční nabídka ubytování v Alpách, provozování penzionu Heidi v Rakouských Alpách
VIKING LINE	Jablonec nad Nisou	outdoorové zájezdy do Skandinávie
CK KATU	Lučany nad Nisou	poznávací, pobytové, lyžařské, cyklistické zájezdy do Rakouska, Švýcarska, Itálie

Marktour	Jablonec nad Nisou	poznávací a pobytové zájezdy, exotika, eurovíkendy
Active Guide	Janov nad Nisou	pořádání zájezdů po ČR i zahraničí, sportovní zájezdy se zaměřením na lyžování, paragliding, nordic walking, cyklistiku, kiting
Eva Beranová	Tanvald, Šumburk	letní a zimní zájezdy po celém světě, dětské pobyty u moře, kolektivní zájezdy
CK Chiguras	Tanvald	zájezdy po celém světě
Alexandria	Jablonec nad Nisou	letecké zájezdy do Bulharska, Egypta, Tuniska, Řecka a Itálie
Rudolf Reisen	Jablonec nad Nisou	specialista na zájezdy do Asie, Karibiku, Malajsie, na Srí Lanku, Maledivy, Seychely, Kubu
CK Scandia Czech Tour	Jablonec nad Nisou	poznávací a pobytové zájezdy do Skandinávie, na Island a do dalších evropských zemí
CK Karavan	Jablonec nad Nisou	pobytové zájezdy autokarem do Španělska a Chorvatska, poznávací zájezdy do Švýcarska, na Slovensko, Kypr, atd.
CK Zantetour	Jablonec nad Nisou	pobytové zájezdy do Řecka, specialista na Zakynthos
Pangea-travel.cz	Jablonec nad Nisou	poznávací a pobytové zájezdy na přání, pro školy nebo firmy po Evropě a USA
CK OK TOUR	Jablonec nad Nisou	specializace na cykloturistiku a expediční turistiku v USA, Himalájích a na Novém Zélandu, nabídka zájezdů do Francie a Itálie
CK Jizerka	Jablonec nad Nisou	poznávací a pobytové zájezdy
CK Traces	Jablonec nad Nisou	sportovní zájezdy
Sunbike CK	Jablonec nad Nisou	sportovní zájezdy
Adriatic Line	Jablonec nad Nisou	specialista na Chorvatsko

Zdroj: vlastní zpracování.

Za konkurenční podniky je nutné považovat i cestovní agentury, kterých je v dané oblasti v současnosti čtrnáct a jejich přehled dokládá tabulka 17. Zabývají se zprostředkováním zájezdů od nejrůznějších cestovních kanceláří a jejich nabídka může být širší než u jednotlivých cestovních kanceláří.

Na druhé straně slouží cestovní agentury jako partneři cestovních kanceláří při přeprodeji jejich zájezdů. Stejně tak to funguje i v případě CK Mauthner. Ta spolupracuje s mnoha cestovními agenturami po celé České republice. Za nejvýznamnějšího partnera lze považovat společnost Invia.cz, která je největším online prodejcem zájezdů a její pobočka se nachází i v Jablonci nad Nisou. Dalšími zprostředkovateli v Jablonci nad Nisou jsou pak agentura Viamoto, CA Indivindi a CA Laguna.

Tab. 17: Cestovní agentury v Jablonci nad Nisou a okolí k 31. 12. 2014

Cestovní agentura	Lokalizace	Zaměření
Invia	Jablonec nad Nisou	online prodejce zájezdů po celém světě
CA Cesta snů	Jablonec nad Nisou	prodejce zájezdů po celém světě.
CA Laguna	Jablonec nad Nisou	prodejce pobytových zájezdů do zahraničí, odlety z ČR a z Německa
Lupino Tour	Jablonec nad Nisou	zajištění eurovíkendů, horských pobytů, poznávací a pobytové zájezdy, sportovní zájezdy
Ing. Petr Havel	Jablonec nad Nisou	prodejce zájezdů
Milan Šebesta	Tanvald	prodejce zájezdů
BusLine	Jablonec nad Nisou	prodejce pobytových a poznávacích zájezdů od českých CK, lázeňské pobyty, zájezdy na nákupy, jednodenní výlety
Webberger CZ	Bedřichov	poskytování luxusních plaveb lodí
Viamoto	Jablonec nad Nisou	specializace na motorkáře
Indivindi	Jablonec nad Nisou	prodejce zájezdů do mnoha zemí, především do Francie, Egypta, Řecka, Tuniska
Roman Lanc	Jablonec nad Nisou	prodej poznávacích a pobytových zájezdů
Lenka Sedláková	Jablonec nad Nisou	prodej zájezdů do tuzemska i zahraničí, zajištění autobusové dopravy, prodej letenek
CA MIDAS Tours	Jablonec nad Nisou	prodej poznávacích a pobytových, letních a zimních zájezdů do Francie, Itálie, Řecka, Španělska, Thajska, Tuniska, Turecka
CA MANZANA	Jablonec nad Nisou	prodejce zájezdů

Zdroj: vlastní zpracování.

Do širší konkurence lze zahrnout i podniky, které souvisí s cestovním ruchem a mohou odlákat svým zaměřením potenciální zákazníky. Zobrazuje je tabulka 18.

Tab. 18: Ostatní potenciální konkurenti v Jablonci nad Nisou a okolí k 31. 12. 2014

Potenciální konkurence	Lokalizace	Zaměření
Novasol	Smržovka	zprostředkovatel pronájmů chat po celé Evropě
Bezvacestování.cz	Tanvald	internetový prodej zájezdů po celém světě
Aquadino	Jablonec nad Nisou	pronájem plachetnic a motorových lodí v Chorvatsku, Řecku, Itálii, Karibiku a Thajsku
D. E. A. W. S. Centrum	Jablonec nad Nisou	potápěčské zájezdy

Zdroj: vlastní zpracování.

Srovnání zájezdů CK Mauthner s konkurencí

Pro následující srovnání, které je vypracováno v tabulce 19, byly vybrány zájezdy CK Mauthner a CK Trip do oblasti známého lyžařského střediska Dachstein.

Tab. 19: Srovnání zájezdů CK Mauthner a CK Trip

CK Mauthner	
Místo	Dachstein
Ubytování	apartmán
Strava	vlastní
Doprava	vlastní
Cena zahrnuje	ubytování bez stravy, spotřebu energií, ložní prádlo a ručníky, využití sauny, pojištění CK, pojištění proti stornu zájezdu
Cena nezahrnuje	pobytová taxa: 1,30 EUR/den topení: 2 – 2,50 EUR/den závěrečný úklid: 30 – 50 EUR/den dětská postýlka: 5 EUR/den pes: malé rasy zdarma, větší psi 5 EUR/den vratná záloha: 100 EUR
Celková cena	od 1 830,- Kč /noc/apartmán
CK Trip	
Místo	Dachstein
Ubytování	apartmán
Strava	polopenze
Doprava	autobusová
Cena zahrnuje	ubytování, polopenze, doprava, povlečení a ručníky, pobytová taxa, průvodce, zajištění slevy na skipasy, pojištění CK
Cena nezahrnuje	není uvedeno
Celková cena	1 485,- Kč /noc/apartmán

Zdroj: vlastní zpracování.

Na první pohled je zřetelné, že zájezd CK Mauthner výjde přibližně o 350 Kč na den draž než od CK Trip. Nezahrnuje ani dopravu, stravu a pobytovou taxu, čímž cena opět naroste.

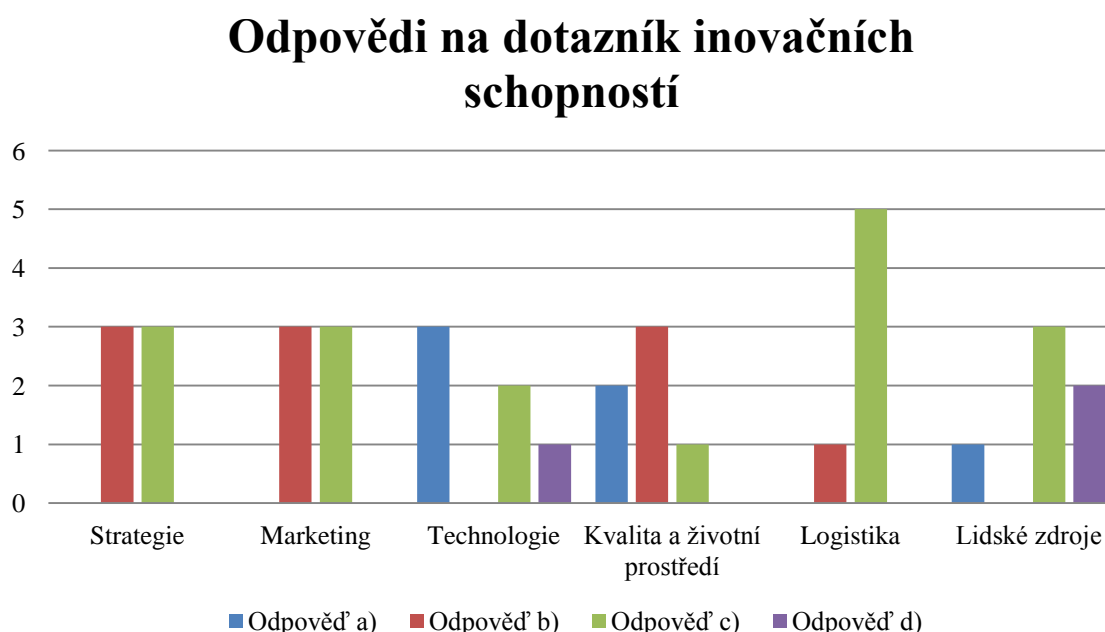
Musí se však brát v úvahu, že toto srovnání je jen namátkové a tyto dva konkrétní zájezdy byly vybrány z důvodu, že se shodovaly v destinaci. CK Mauthner nabízí celou škálu zájezdů, které jsou levnější i dražší a do různých destinací. Záleží tedy zcela jen na zákazníkovi, jaký druh zájezdu si zvolí. Jestli mu vyhovuje doprava autobusem nebo vlastním automobilem. Upřednostní-li stravování, které je zajištěno na místě nebo si ho raději zařídí sám. Každý má zkrátka jiné požadavky.

5.4 Inovační potenciál společnosti

Šetření ohledně inovačního potenciálu CK Mauthner probíhalo dle metodologie uvedené v kapitole 2.4, která byla vytvořena na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity

v Plzni. K hodnocení sloužily i další materiály téže univerzity, které souvisí s tímto průzkumem, dále poznatky z předmětu Management inovací a z informací čerpaných na internetových stránkách společnosti. Na otázky z dotazníku odpovídal jeden ze společníků CK Mauthner. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

Hodnocení probíhalo v šesti oblastech vyhodnocovaných jednotlivě. Každá část obsahovala šest otázek se čtyřmi alternativami odpovědí. Dle nejčtenějších alternativ odpovědí se podnik zařadil do jedné ze čtyř skupin. V případě, že by dotazovaný uvedl nejvíce odpovědí a), zařazení by proběhlo do skupiny C. Nejčastější odpovědi b) pak řadí společnost do skupiny AB. K převažujícím odpovědím c) náleží zařazení do třídy B a za předpokladu, že je vybráno nejvíce odpovědí d), přísluší společnosti účast ve třídě A. Shrnutí konkrétních výsledků dotazování je uvedeno v obrázku 6.



Obr. 6: Odpovědi na dotazník inovačních schopností

Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.1 Oblast strategie a plánování

Odpověď na první otázku (Vacek, 2003, str. 17-20, b) týkající se budoucnosti firmy přesně vykresluje situaci, která ve firmě je. Potvrzuje, že podnik krátkodobě plánuje,

ale budoucí konkurenceschopnost produktů příliš nesleduje a zaměřuje se spíše na využívání stávajícího potenciálu, který je prozatím dostatečný. Chybí tedy jen malý krok k uvědomění si potřeby inovovat.

Dále bylo zjištěno, že je žádoucí, aby se zaměstnanci firmy spolupodíleli na vytváření vize a jejich připomínky bere vedení společnosti v úvahu. Tento přístup je dobrý jako motivační prvek a vhodný nástroj pro budování firemní kultury.

Z otázky zaměřující se na inovační programy společnosti vyplývá, že v současnosti se firma snaží v první řadě o stabilizaci chodu firmy a až následně se může zabývat potenciálními inovacemi.

Firma se také snaží využívat zkušeností z předchozího podnikání, které může využít v budoucnosti. Uvědomuje si potřebu zajištění výkonnosti důležité z hlediska budoucí bezpečné existence. Rizikům se snaží vyhnout využíváním především defenzivních strategií.

5.4.2 Oblast marketingu

Z odpovědi na první otázku v této oblasti vyplývá (Vacek, 2003, str. 21-24, b), že CK Mauthner si uvědomuje, jak nezbytné je rozvíjení marketingových aktivit. Získávání externích informací je však pro společnost nákladné a proto váhá, jestli má vynakládat zdroje tímto směrem. Pokud tak neučiní, vystavuje se ohrožení budoucí ztráty své výkonnosti, protože bez marketingových informací budou prostředky vynaložené do inovací bez konečného efektu, a je zde možnost, že konkurence stejně zvítězí. Společnost by tedy měla investovat do zvyšování znalostí marketingu.

Cestovní kancelář má přibližný přehled o konkurenci ve svém tržním segmentu. Hodnocení tržní konkurenční pozice neprovádí systematicky. Ohrožení může přijít v podobě potenciálních konkurentů, kteří nově vstoupí do oboru.

Co se týká orientace na zákazníka, spoléhá společnost hlavně na úsudek a zkušenosti svých obchodníků, kteří se snaží odhadovat budoucí myšlení a potřeby svých klientů. Nesmí však nastat situace, kdy obchodníci vnucují své názory, které by mohly vyústit až v agresivní marketing.

Vzhledem k tomu, že postoje zákazníků k produktům společnosti jsou sledovány nepravidelně, může díky omezeným informacím dojít k chybným závěrům, které se týkají budoucích reakcí ze strany zákazníků. Na druhé straně tento způsob konfrontace produktu se zákazníkem šetří společnosti prostředky.

Přenos tržních informací ve společnosti je poněkud složitější. Společnost totiž staví na schopnostech svých pracovníků, kteří uchovávají dané informace. Problém nastane v situaci, kdy pracovník společnost opustí a nepředá informace svému následovníkovi.

Marketing společnost zahrnuje do svých finančních plánů. Ty se snaží dodržovat a v případě, že dojde k vychýlení, není společnost schopna reagovat a celkový výsledek zjišťuje až při ukončení nějaké aktivity. Tento systém je velmi náročný a vyžaduje často osobní zodpovědnost zaměstnanců za dodržení stanovených plánů.

5.4.3 Oblast výrobní, výrobková a organizační

V otázce na budoucí konkurenceschopnost společnosti (Vacek, 2003, str. 30-32, b) v oboru vyšlo najevo, že se firma v současné době příliš nezabývá zajištěním své budoucí konkurenceschopnosti. Svou konkurenční pozici nepovažuje za slabou stránku a rozvoj konkurence nevyhodnocuje jako riziko.

K produktovým inovacím se společnost staví tak, že jsou provázány se změnami ve firemním prostředí. Díky zpětné vazbě od zákazníků lze prováděné procesy změn sledovat a hodnotit. K provádění produktových inovací se společnost snaží systematicky pracovat s inovačními podněty.

V dotazu na kalkulace nákladů produktů připouští cestovní kancelář existenci metodiky pro stanovení jejich nákladů, podle které se řídí. V některých případech může ale dojít k rozlišením ve vypočtených nákladech oproti těm skutečným.

5.4.4 Oblast kvality a životního prostředí

V oblasti kvality a životního prostředí (Vacek, 2003, str. 33-35, b) firma zastává takový přístup, že splňuje požadavky kladené normami a předpisy, které je nutné splňovat. Kvalita práce je kontrolována pouze nesystematicky a drobné nedostatky se většinou přehlíží. V rámci externího auditu ve společnosti si firma zakládá na spokojenosti svých zákazníků a na plnění podmínek daných uzavřenou obchodní smlouvou.

V rámci ochrany životního prostředí se firma snaží vyhovět předpisům stanoveným a kontrolovaným orgány státní správy. Stanoveným normám se přizpůsobuje spíše pasivně a nesnaží se aktivně zapojovat do provádění změn v této sféře.

5.4.5 Oblast logistiky

Společnost má vytvořenou svou databázi dodavatelů a distributorů (Vacek, 2003, str. 43-45, b) a je schopna vyhodnocovat jejich efektivnost. Z toho tedy jasně vyplývá, že disponuje určitým fungujícím informačním systémem. Pro komunikaci s obchodními partnery firma připouští i možnost neformální komunikace. Musí však dohlédnout na nezkreslenost přenášených informací během komunikace.

Skutečnost, že se firma snaží být v oblasti logistiky flexibilní, potvrzuje, že díky funkčnímu informačnímu systému je schopna provádět operativní změny v logistice. Veškeré změny jsou ale limitovány finančními prostředky, které může firma vynakládat.

Inovace v této oblasti nepovažuje firma za nejdůležitější a logistiku jako takovou přenechává na řešení svým zaměstnancům. Průzkum dalších možností týkajících se možných partnerů by však mohl být pro firmu velmi přínosný.

5.4.6 Oblast lidských zdrojů

Firma klade důraz na spokojenost svých zaměstnanců (Vacek, 2003, str. 56-58, b), jejichž zpětná vazba je zdrojem pro plánování jejich profesního růstu a tím vytváří aktivní personální politiku. Společnost si mapuje přínos jednotlivých pracovníků a zakládá si na motivačních nástrojích, které zabezpečují základní potřeby zaměstnanců a dávají prostor pro kreativní myšlení.

V cestovní kanceláři je vytvořena taková organizační struktura, která umožňuje jistý stupeň delegování pravomocí. V případě, kdy dojde na pracovišti k nějakému konfliktu, vedení se mu postaví jako možnému podnětu pro inovace, který posílí pozici firmy.

5.4.7 Zhodnocení oblastí

Zásluhou tohoto dotazníku (Vacek, 2003, str. 59-65, b) si každá firma může udělat představu o svých silných a slabých stránkách a jak je schopna zavádět inovace. Inovační schopnost podniku je v současnosti hodnocena převážně jako B, což znamená, že v podstatě splnil podmínky pro práci s inovačním potenciálem. Ze všech odpovědí byla nejčastější alternativa c), a to přesně v 17 případech.

V první oblasti se podnik v hodnocení nachází na rozhraní skupin AB a B. Naznačuje to, že je schopen strategicky řídit svou přítomnost a nejbližší budoucnost a zároveň se snaží vybudovat fungující strategické plánování. V organizační struktuře převládá liniové řízení, kde se rodí firemní kultura a zájem o lepší využití schopností zaměstnanců.

Druhá oblast marketingu se vyskytla také na hranici skupin AB a B. Toto zařazení představuje skutečnost, že se podnik snaží zdokonalovat ve svých marketingových aktivitách. Nechal si proto vypracovat marketingovou studii od renomované marketingové agentury, v níž je navržena kompletní marketingová komunikace, která bude v nejbližší budoucnosti aplikována. Existují zde však ještě rezervy ve využívání poskytovaných informací k nasměrování firmy pro jejich využití v rozvoji inovačních aktivit.

V oddílu, zaměřujícím se na výrobu a organizaci, náleží podniku místo ve skupině C a bylo zjištěno, že v první řadě řeší aktuální problémy. Vzhledem k tomu, že byl poměrně v nedávné době převzat novými vlastníky a začínal v podstatě od nuly, o změnách ve využívaných technologických procesech majitele uvažují a jsou obsaženy v budoucích plánech.

Ze čtvrté části dotazníku, zabývající se kvalitou a životním prostředím, vyplývá, že jsou ve firmě sledovány standardy a normy potřebné pro samotné fungování. Řadí se tedy do třídy AB. Vzhledem k tomu, že zákazníci provádí hodnocení zakoupených produktů, musí se firma věnovat sledování kvality poskytovaných služeb a spokojenosti s nimi. Dodržování norem pro ochranu životního prostředí je splněno v rámci požadovaného rozsahu.

V předposlední oblasti logistiky spadá cestovní kancelář do třídy B a ta říká, že společnost má vybudovaný systém logistiky a zabývá se operativními činnostmi, které optimalizují logistické kanály. Pokud se naskytne nějaké pro firmu zajímavé náměty z externího nebo interního prostředí, je firma ochotna přistoupit k inovačním účelovým změnám, které však nejsou systematicky hodnotově podchycovány.

Klasifikace firmy v poslední oblasti je na úrovni B. Toto hodnocení vysvětluje, že je věnována velká pozornost sociálnímu rozvoji doplněnému o selektivní růst pracovníků. Velmi kvalitní prostředí, v němž zaměstnanci pracují, je kompenzováno jejich ochotou přijmout odpovědnost za své úkony.

6 Shrnutí a návrhy na změny v řízení ekonomiky CK Mauthner, s.r.o.

Společnost CK Mauthner se zaměřuje na poskytování služeb cestovního ruchu převážně v oblasti Rakouska a působí na trhu více jak dvacet let. Za tuto dlouhou dobu prošla několika transformacemi. Nejvýraznější proběhla v roce 2009, kdy se změnila její právní forma na společnost s ručením omezeným. O čtyři roky později, na jaře roku 2013, byla cestovní kancelář odkoupena novými majiteli, kteří se jí ujali na pokraji krachu. Nyní se již druhým rokem snaží o její vzestup.

Z rozboru finanční analýzy vyplývá, že se společnost nacházela v největších ekonomických nesnázích v roce 2011, kdy vykazovala výsledek hospodaření za účetní období ve velmi záporných hodnotách. V roce 2013 se situace však změnila a výsledek hospodaření za účetní období se pohyboval již v příznivých číslech. Aktiva společnosti jsou převážně tvořena oběžným majetkem, který se skládá především z krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Z pasiv je patrný problém financování podniku. Vlastní kapitál vykazuje záporný podíl na celkových pasivech. Důležitou položku pasiv proto vytváří cizí zdroje, které zahrnovaly v největší míře dlouhodobé a krátkodobé závazky. V roce 2013 se dlouhodobé závazky podařilo společnosti splatit. Naopak krátkodobé závazky zaznamenaly značný nárůst. Tvrzení, že se společnost nacházela v nejhorší situaci v roce 2011, dokládá i analýza poměrových ukazatelů, především pak ukazatele rentability. Doporučení, které se vztahuje k této problematice, spočívá ve vytváření vlastních zdrojů pomocí hospodářského výsledku za běžné účetní období a ve snižování cizího kapitálu na takovou úroveň zaručující stabilitu podniku.

Z výsledků SWOT analýzy vyplynula řada příležitostí, které by mohla CK Mauthner využít ve svůj prospěch. První příležitost představuje rozšíření provozoven. V současné době disponuje společnost pouze jednou provozovnou v Jablonci nad Nisou, která se nachází mimo centrum města. V první fázi by mohlo její rozšíření proběhnout do samotného centra Jablonce nad Nisou a cestovní kancelář by se tak dostala více do kontaktu s potenciálními zákazníky. V dalších fázích by mohla expandovat

do sousedního Liberce, poté do Prahy, kde má své oficiální sídlo. V případě, že by se výše zmíněným pobočkám dařilo, mohlo by se uvažovat o otevření provozoven i v dalších krajských městech České republiky a popřípadě i v Rakousku.

Druhá příležitost spočívá v rozšíření produktového portfolia. V současné době se cestovní kancelář specializuje na Rakousko a doplňuje nabídku o zájezdy na Slovensko a do Itálie. CK Mauthner by mohla stávající nabídku rozšířit o zájezdy do dalších alpských zemí (Německo, Švýcarsko, Francie).

Velký potenciál je zřetelný ve zlepšení marketingové komunikace CK Mauthner a povědomí o firmě u veřejnosti. V prvním kroku by měla společnost zřetelně označit svou provozovnu, aby veřejnost věděla, kde se nachází.

Cestovní kancelář by mohla využít prostředků městské hromadné dopravy v Jablonci nad Nisou a v Liberci, kde by se umístily její letáky s aktuální nabídkou služeb. V návaznosti na to by bylo vhodné investovat do reklam na autobusových a tramvajových zastávkách.

V současnosti je nedílnou součástí marketingu komunikace přes sociální sítě. Cestovní kancelář spravuje své facebookové stránky, které v posledním roce výrazně vylepšila. Měla by však využít možnosti sponzoringu na facebooku, kdy se její stránky objevují na zdech uživatelů. Facebook dokáže dokonale rozpoznat zájmy uživatelů, a proto zacílí přesně na potenciální klienty, kteří se zajímají o nabídku CK. Kliknutí na sponzorovanou stránku není finančně náročné a může přinést zisk v podobě prodaného zájezdu. Další oblíbené sociální sítě, které by mohla CK začít používat, jsou Instagram, Twitter nebo Google+.

Zajímavým trendem je i rozesílání reklamních e-mailů prostřednictvím webových serverů (MášMail.cz, ErMail.cz, GoldMail.cz, atd.). Podniky platí určitou částku serverům za rozesílání, které je demograficky zacíleno, a servery pak vyplácí odměny uživatelům, kteří jsou u nich registrováni a čtou dané e-maily.

Důležitý prvek marketingové komunikace je také sponzoring. Jak již bylo zmíněno výše, CK Mauthner má svou jedinou provozovnu v Jablonci nad Nisou. Město a jeho okolí je významným sportovním střediskem, a proto by bylo zajímavé zamyslet se nad možností spolupráce s některým sportovním klubem. Mohlo by se jednat o poskytnutí finanční podpory sportovnímu klubu nebo zajištění výhodného ubytování v Rakousku po dobu tréninkového kempu klubu. Na oplátku by se logo CK Mauthner objevovalo na oblečení sportovců, na dopravních prostředcích, v areálech, na webových stránkách a na tištěných materiálech daného sportovního klubu.

Posledním doporučením ohledně marketingové komunikace je účast na veletrzích cestovního ruchu. CK Mauthner se dvakrát ročně účastní workshopů cestovního ruchu, které se konají v Praze a v Brně a pořádá je rakouská centrála cestovního ruchu. Aby se však CK lépe dostala do povědomí veřejnosti a zároveň mohla sledovat svou konkurenci, je žádoucí, aby nevynechávala veletrhy v České republice nebo v samotném severočeském kraji. Za zmínku zcela určitě stojí mezinárodní veletrh Euroregion Tour 2015, který se bude konat ve dnech 19. až 21. března 2015 v jabloneckém Eurocentru. Bude to již 15. ročník největšího veletrhu cestovního ruchu v severních Čechách a představí se zde komplexní turistická nabídka krajů, regionů, měst a obcí z České republiky i okolních států, nabídka cestovních a dopravních kanceláří, lázní a wellness, památek, volnočasových center a dalších subjektů z oblasti cestovního ruchu (Euroregion Tour, 2014). Vzor přihlášky na tento veletrh je v příloze E. Další veletrh, který je vhodný k doporučení, je Holiday World – mezinárodní veletrh cestovního ruchu, nejvýznamnější akce svého druhu v celé střední Evropě. Konat se bude 19. až 22. února 2015 na výstavišti v pražských Holešovicích. Pořadatelem je Incheba Praha (Holiday World, 2014). Do třetice budou navrženy mezinárodní veletrhy průmyslu cestovního ruchu GO a turistických možností REGIONTOUR, které se konají současně 15. až 18. ledna 2015 na brněnském výstavišti (GO – REGIONTOUR, 2014).

Velmi optimistickým a spíše teoretickým pohledem do budoucna by byla prezentace cestovní kanceláře na World Travel Fair, který se v roce 2014 konal a v roce 2015 opět proběhne v Šanghaji a je to největší cestovní veletrh na světě (PR Newswire, 2014). Účast na takto velkých mezinárodních veletrzích je finančně velmi náročná, a proto by byla

vhodnější spolupráce s centrálou cestovního ruchu CzechTourism, která prezentuje český cestovní ruch a české podniky působící v cestovním ruchu doma i v zahraničí.

V rámci konkurenční analýzy byl proveden průzkum konkurence v Jablonci nad Nisou a v nejbližším okolí. Celkem se zde nachází osmnáct cestovních kanceláří, čtrnáct cestovních agentur a čtyři další společnosti, které s cestovním ruchem souvisí. Za největší konkurenty lze považovat CK TRIP, Active Guide, CK Traces a CK KATU, které mají podobné zaměření jako CK Mauthner. K úspěšnému konkurenčnímu boji pomohou CK Mauthner veškerá výše popsaná doporučení.

Poslední oblastí, již se tato práce zabývala, byla schopnost podniku inovovat. Tento potenciál se hodnotil pomocí speciálního dotazníku vytvořeného pro tyto účely na Západočeské univerzitě v Plzni. Z dotazníku vyplynulo, že CK Mauthner je v podstatě schopna zavádět inovace. Za nejvhodnější lze považovat již zmíněnou inovaci respektive rozšíření poskytovaných služeb cestovního ruchu.

Veškeré uvedené návrhy a doporučení mohou přispět CK Mauthner ke zlepšení řízení ekonomiky a vůbec k celému fungování společnosti. Cestovní kancelář se snaží neustále zdokonalovat, aby obstála na trhu. V nedávné době například spustila zcela nové webové stránky, které jsou mnohem přehlednější a pro zákazníky atraktivnější.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení ekonomické situace společnosti CK Mauthner, s.r.o., a vypracování možných řešení, která by po zavedení přispěla ke zlepšení a ke stabilizaci pozice podniku na trhu cestovního ruchu. K naplnění hlavního cíle bylo nutné vypracovat cíle dílčí, kterými byly finanční analýza vybraných ukazatelů, SWOT analýza, analýza konkurence a zhodnocení inovačního potenciálu společnosti.

Spolupráci na diplomové práci společnosti uvítala, protože se v nedávné době nacházela na pokraji krachu a po převzetí novými majiteli hledá možné cesty, kterými by se mohla dopracovat k úspěšnému fungování a konkurenceschopnosti na trhu.

Výsledky zjištěné z prvního dílčího cíle, jimž byla finanční analýza, naznačují, že CK Mauthner, s.r.o., se v nejhorší ekonomické situaci nacházela v roce 2011, kdy dosáhla největší ztráty. V roce 2012 nebyla ztráta již tak značná a v roce 2013 dokonce vykazovala již zisk. Veškeré tyto informace jsou nejlépe zřetelné v horizontální analýze rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období 2010 až 2013.

Druhým dílčím cílem byla SWOT analýza, jež poukázala na řadu příležitostí, které se společnosti naskytují. Za hlavní příležitost lze pokládat zviditelnění cestovní kanceláře, které lze zrealizovat hned z několika pohledů. V prvním kroku by měla společnost viditelně označit svou stávající provozovnu. Dále by bylo vhodné zřídit pobočku přímo v centru Jablonce nad Nisou a dalších městech. Současně by se společnost měla zaměřit na marketingovou komunikaci, při níž je doporučeno zavést reklamu do prostředků městské hromadné dopravy v podobě letáků s aktuální nabídkou služeb. Nezbytné je také aktivní využívání sociální sítě a rozesílání reklamních e-mailů prostřednictvím speciální serverů. Velmi přínosným návrhem by pro společnost mohl být sponzoring některého ze sportovních klubů, kterých se v daném okolí nachází mnoho. Pro upevnění pozice na trhu, sledování konkurence a vývojových trendů je vhodné účastnit se veletrhů cestovního ruchu konajících se především na území České republiky.

Analýza konkurenčního prostředí byla dalším dílčím cílem. Vyplynulo z ní, že v nejbližším okolí CK Mauthner, s.r.o., existuje přímá konkurence v podobě cestovních kanceláří, které jsou zaměřeny velmi podobným či zcela stejným směrem. Za konkurenci je nutné považovat i cestovní agentury a další společnosti působící v oblasti cestovního ruchu.

Poslední dílčí cíl obsahoval hodnocení inovačního potenciálu. Z něj vyšlo najevo, že cestovní kancelář je schopna v současné době začít zavádět inovace, které by se měly týkat především rozšíření produktového portfolia v podobě zahrnutí zájezdů do dalších alpských zemí, čímž by se rozšířila nabídka a v návaznosti na to i poptávka.

Tato práce by měla sloužit cestovní kanceláři jako návod na možné změny, které by mohla zavést a které by mohly přispět k jejímu úspěšnému působení na stále konkurenčním trhu.

Seznam použité literatury

Citace

ANON, 2014. World Travel Fair 2015. *PR Newswire* [online]. New York: PR Newswire Association LLC [vid. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1623220948?accountid=17116>

BENÍČKOVÁ M., P. VANČURA, 2014. *Aktuální data z cestovního ruchu* [online]. Praha. Ministerstvo pro místní rozvoj, Český statistický úřad. [vid. 2014-11-05]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/d85b6749-4a0d-49bf-8e93-759a7d38386c/PPT_web.pdf.

BRABEC, Z., 2011. *Účetní informace a vypovídací schopnost účetních výkazů a finanční analýzy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-778-9.

CK Mauthner, s. r. o., 2014. Účetní výkazy a interní dokumenty.

ČERNÁ, A., J. DOSTÁL a kol. 1997. *Finanční analýza*. Praha: Bankovní institut, 1997. ISBN 80-7175-011-1.

Česko: Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. *Businesscenter.cz*. [online]. 2012 [vid. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>.

Česko: Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. *Businesscenter.cz*. [online]. 2012 [vid. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>.

Česko: Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. [online]. 1999 [vid. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu/Zakon-c-159-1999-Sb-o-nekterych-podminkach-podn>.

Česko: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. *Businesscenter.cz*. [online]. 1991 [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

ČSÚ. *Cestovní ruch* [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2014 [vid. 2014-11-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cestovni_ruch

GO – REGIONTOUR. *Brněnské veletrhy* [online]. 2014 [vid. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/go-regiontour/>

JÁČOVÁ, H. 2010. *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho*

řízení. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-684-3.

Jak se mění smlouva o zájezdu dle nového občanského zákoníku? *Travel Trade Gazette – vše o cestovním ruchu*. [online]. Praha, 2014. [vid. 2014-12-14]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/jak-se-meni-smlouva-o-zajezdu-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>.

JINDŘICHOVSKÁ, I., Z. S. BLAHA, 2001. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-025-2.

HOLEČKOVÁ, J., 2008. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-735-7392-8.

KALOUDA, F., 2011. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, E., J. HNILICA, 2005. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOVANICOVÁ, D., P. KOVANIC, 1995. *Podklady skryté v účetnictví díl 1*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0.

KOVANICOVÁ, D., P. KOVANIC, 1995. *Podklady skryté v účetnictví - díl 2*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0.

KLIČKA, J., 2007. *Inovační schopnost podniku a způsoby jejího měření* [online]. Brno, 2007. [vid. 2014-10-10]. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63177/esf_m/Diplomova_prace_Jaroslav_Klicka.doc.

MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

O veletrhu. *Holiday World* [online]. 2014 [vid. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.holidayworld.cz/o-veletrhu/zakladni-udaje.html>

PETRŮ, Z., 2007. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2. vyd. Praha: Idea servis, 2007. ISBN 978-80-85970-55-5.

PETERSON, P. P., F. J. FABOZZI, 2003. *Financial management and analysis*. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 0-471-23484-2.

PETŘÍK, T., 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3.

PIVOŇKA O., G. ŠAMANOVÁ, 2013. *Výběr z průzkumu Index očekávání firem –*

Analýza stavu a očekávání v cestovním ruchu [online]. Praha, 2013. Datank. [vid. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/WebCsob/Firmy/Podnikatele/index/iof-3q-2013-cestovni-ruch.pdf>.

PORTER, E. M., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

Pro vystavovatele. *Euroregion Tour 2014* [online]. 2014 [vid. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.euroregiontour.cz/cs/pro-vystavovatele/>

RYDVALOVÁ, P., K. MARŠÍKOVÁ, 2011. *Small and medium-sized enterprises in the Czech Republic*. 1. vyd. Liberec: VÚTS, 2011. ISBN 978-80-87184-27-1.

RYGLOVÁ, K., M. BURIAN, I. VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

Senioři: Nový segment cestovního ruchu. *CzechTourism.cz*. [online]. Praha, 2014. [vid. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/aktuality/seniori-novy-segment-cestovniho-ruchu/>.

SCHOLEROVÁ, H., 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

SYNEK, M., 2003. *Ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.

SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VACEK, J., 2003. *Dotazník pro zjištění připravenosti firmy úspěšně implementovat inovační strategie* [online]. Plzeň, 2003. ZČU Plzeň. [vid. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.kip.zcu.cz/USME/dotaznik.pdf>.

VACEK, J., 2003. *Mapa připravenosti podniku k inovacím* [online]. Plzeň, 2001. ZČU Plzeň. [vid. 2014-10-10]. Dostupné z: http://www.kip.zcu.cz/USME/dot_MSP.pdf.

VALACH, J., 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

VÍCH, P., 2014. Osobní konzultace.

Výpis z obchodního rejstříku CK Mauthner, s. r. o. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. 2014. [vid. 2014-10-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=364222&typ=PLATNY>.

Bibliografie

PALATKOVÁ, M., 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1014-5.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník (8 stran).....	95
Příloha B: Výpis z obchodního rejstříku (1 strana)	103
Příloha C: Certifikát Specialista na Rakousko (1 strana)	104
Příloha D: Certifikát Volba klientů Invia.cz (1 strana)	105
Příloha E: Přihláška na Euroregion Tour 2015 (8 stran)	106

Příloha A: Dotazník

OBLAST STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

1. Představa o budoucnosti společnosti

- a) o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy,
- b) ve firmě existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu,
- c) firma má písemně formulovanou vizi na 1-2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány,
- d) firma se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu sledujícího minimálně střednědobý výhled (3-5 let nebo 2-3 generace produktů).

2. Vize a zaměstnanci

- a) zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb firmy,
- b) zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí firmy u svých nadřízených,
- c) zaměstnanci firmy jsou s obsahem vize průběžně seznamováni,
- d) zaměstnanci firmy se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu.

3. Inovační programy společnosti

- a) zpracovávají se pouze krátkodobé plány podle aktuálních tržních příležitostí, firma se programově inovacemi nezabývá,
- b) plán je vytvářen na jeden kalendářní rok s přihlédnutím k momentální situaci firmy, na vytváření inovačních programů nemá firma dostatek zdrojů,
- c) je zpracován orientační plán s výhledem na 2-3 roky dopředu, inovační programy jsou přijímány, když je firma donucena inovovat kvůli aktivitě konkurence na trhu,
- d) podnikatelský plán počítá se zaváděním inovací jako nezbytným předpokladem pro dosažení vize firmy.

4. Změny plánu

- a) vzhledem k praxi operativního řízení akcí ve firmě nepoužíváme žádné dlouhodobější plány,
- b) firma se snaží dodržovat zvolenou strategii a ukazatele plánu, případné změny by vnášely do průběhu projektů chaos,
- c) změny se do projektů promítnou, když se při analýzách dosavadních výsledků projektu projeví nesoulad s původní prognózou,
- d) operativní změny a aktualizace plánů se provádějí vždy, když se při průběžné kontrole realizace projektu zjistí nesoulad se stanoveným plánem.

5. Finanční ukazatele plánu

- a) firma nestanovuje finanční ukazatele plánu,
- b) firma se snaží naplňovat obraty dané plánem tržeb, jiné ukazatele předem stanoveny nejsou,
- c) ve firmě se provádí sledování nákladů s ohledem na provozní zisk, ostatní údaje

- s výjimkou objemu tržeb nejsou pro firmu podstatné,
d) cíle a strategie podnikatelského záměru jsou převedeny do měřitelných ukazatelů finančního plánu a každý obchodní případ je před přijetím podle nich posuzován.

6. Plánování ve společnosti

- a) ve firmě převládá spíše řízení operativní „ze dne na den“,
- b) výběr projektů se řídí především možnostmi firmy s důrazem na naplňování její kapacity,
- c) projekty jsou vybírány operativně s ohledem na aktuální tržní příležitosti, strategie firmy nemusí přitom být vždy rozhodující,
- d) výběr projektů je vždy v souladu s dlouhodobou strategií firmy.

OBLAST MARKETINGU

1. Sledování aktuálních vývojových trendů na trhu

- a) marketingové aktivity se neplánují a provádějí se spíše živelně jako okamžitá reakce na změny trhu,
- b) pro marketingové plánování má společnost k dispozici pouze dílčí znalosti o vývoji trhu,
- c) společnost se snaží sledovat vývoj trhu a očekávaný trend bere v úvahu při přípravě marketingových aktivit,
- d) vývoj trhu se pečlivě sleduje, zjištěné trendy jsou rozhodující pro plánování dlouhodobých marketingových aktivit.

2. Hodnocení tržní konkurenční pozice

- a) vyhodnocování tržní konkurenční pozice se ve společnosti neprovádí,
- b) trh se sleduje jen tehdy, když se objeví problémy a je třeba zjistit, v jaké je společnost skutečně pozici,
- c) existuje přehled o konkurenci na trhu a průběžně, i když ne zcela pravidelně a plánovaně, se sleduje tržní pozice společnosti,
- d) díky systematickému sledování situace na trhu je tržní konkurenční pozice společnosti v každém okamžiku přesně známa a přitom lze i odhadnout další záměry konkurentů.

3. Orientace společnosti na zákazníka

- a) společnost je přesvědčena, že vlastnosti produktu uspokojují potřeby zákazníka a není proto třeba plýtvat časem na další průzkumy,
- b) marketingové otázky řeší management s obchodníky, kteří ze své praxe vědí, co zákazníci potřebují,
- c) společnost sleduje a analyzuje požadavky zákazníků a získané poznatky uplatňuje při přípravě marketingových aktivit,
- d) společnost plánovitě a pravidelně sleduje potřeby zákazníků, vyhodnocuje informace o nich a výsledky využívá v marketingu i při tvorbě strategie.

4. Sledování postojů zákazníků k produktu společnosti

- a) zákaznické postoje se cíleně nesledují, protože negativní odezva se rychle objeví sama,
- b) společnost provedla v tomto směru několik nahodilých akcí,

- c) spokojenost zákazníků se sleduje nepravidelně, zejména tehdy, když je třeba využít tyto informace pro další aktivity společnosti,
- d) ve společnosti existuje a využívá se propracovaný systém pravidelného získávání názorů od zákazníků a tyto informace se zpětně promítají do aktivit společnosti.

5. Způsob přenášení tržních informací ve společnosti

- a) existující poznatky z praxe jsou dostatečné a známé všem kompetentním pracovníkům, proto není zapotřebí se dalším získáváním a zpracováváním informací systematicky zabývat,
- b) informace o trhu, zákaznících a konkurenci si obvykle zaznamenávají kompetentní pracovníci, pro další využití ve firmě nejsou systematicky sdíleny,
- c) informace o trhu se evidují informačním systémem ve společnosti, pracovníci je optimálně nevyužívají,
- d) společnost má kvalitní informační systém, který využívají kompetentní pracovníci.

6. Marketing a finanční řízení

- a) marketing není propojen s finančním plánováním,
- b) marketing je součástí finančního plánování, ale nevyhodnocuje se efektivita jednotlivých marketingových činností,
- c) existuje krátkodobý marketingový plán, který je průběžně vyhodnocován z marketingového a finančního hlediska,
- d) společnost na základě dlouhodobé marketingové strategie vyhodnocuje jednotlivé aktivity a provádí operativně změny ve finančním a marketingovém plánu.

OBLAST VÝROBNÍ, VÝROBKOVÁ A ORGANIZAČNÍ

1. Budoucí konkurenceschopnost společnosti v oboru

- a) není zavedeno sledování nových technologií v oboru,
- b) tvůrčí pracovníci sledují vývoj know-how v oboru z vlastního zájmu,
- c) tvůrčí pracovníci mají v náplni práce stanovenou povinnost sledovat vývoj know-how a nových technologií v oboru a začleňovat tyto poznatky do své práce,
- d) je určen pracovník (nebo oddělení), který má na starosti sledování znalostí a nových technologií u konkurence a ve světě, a pravidelně informuje vedení a pracovníky společnosti.

2. Produktové inovace

- a) společnost si nemůže dovolit provádět rozsáhlé produktové inovace,
- b) společnost se zaměřuje ponejvíce na imitace úspěšných řešení konkurence,
- c) produktové změny se zavádějí v souladu s plánem, po zavedení se jejich přínos dále specificky nesleduje a nevyhodnocuje,
- d) produktové inovace vycházejí z inovačních podnětů, jsou cíleně rozvíjeny a vždy se hodnotí jejich účinek.

3. Sbírání podnětů k provádění změn technologických procesů

- a) podněty ke změnám se systematicky nesbírají,
- b) podněty ke změnám přichází většinou z interního prostředí společnosti, není zaveden systém, jak s podněty ve firmě dál pracovat,
- c) ve společnosti je zaveden systém práce s podněty, které přichází z interního

- i externího prostředí,
- d) inovační podněty se aktivně sbírají z interního i externího prostředí, dále se systematicky zpracovávají a pravidelně hodnotí. Je snaha začleňovat významné zákazníky a dodavatele do inovačních týmů.

4. Organizování inovačních činností ve společnosti

- a) zpracováním inovačního podnětu je pověřen pracovník společnosti,
- b) pro zajištění inovačních programů jsou vedením společnosti jmenovány operativní týmy,
- c) inovační aktivity jsou prováděny útvarům pro vědu a výzkum, který podléhá přímo vedení společnosti,
- d) inovační činnosti jsou organizačně etablovány ve struktuře společnosti; zároveň se společnost zabývá sestavováním relevantních strategických aliancí.

5. Kalkulování výrobních nákladů a posuzování investiční návratnosti rozvojových programů ve společnosti

- a) výrobní náklady se stanovují odhadem a jejich vývoj se obvykle nesleduje; návratnosti investic se ve společnosti věnuje malá pozornost,
- b) existuje metodika pro kalkulaci nákladů, u důležitých a finančně náročných investičních akcí se provádí podrobná finanční analýza; neexistuje ale zpětná kontrola jejich vývoje; návratnost investic se vyčísluje pouze v hrubých odhadech,
- c) existuje metodika kalkulace nákladů, pravidelně se provádí pouze výsledné porovnání, jehož výsledky slouží jako korekce pro další projekt; u investičních akcí se napřed provádí podrobná finanční analýza,
- d) existuje metodika kalkulace nákladů, tyto se průběžně vyhodnocují a společnost na změny operativně reaguje; obdobné je to u posuzování investiční návratnosti rozvojových programů.

6. Tvorba zdrojů určených na vývoj

- a) vývoj se společností bezprostředně nedotýká, a proto na něj zatím nevyčleňujeme zdroje,
- b) vývoj by byl pro společnost užitečný, v současné době pro něj firma nestačí vytvářet zdroje,
- c) společnost se snaží zajišťovat prostředky na vývoj z různých dostupných zdrojů, ale tyto často nepokrývají požadovanou výši,
- d) prostředky na vývoj jsou součástí rozpočtu, mimo to se společnost snaží najít i jiné dostupné zdroje pro vývoj.

OBLAST KVALITY A ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

1. Sledování změn ovlivňujících systém kvality ve společnosti

- a) společnost nemůže z kapacitních důvodů systematicky sledovat změny a vývojové trendy v systému kvality,
- b) při zavádění nových produktů nebo procesů se společnost snaží dodržovat současné standardy, předpisy apod.,
- c) nejdůležitější změny a trendy se sledují, nové produkty a/nebo procesy se změnám přizpůsobují,
- d) změny a trendy se systematicky sledují a analyzují, nové produkty a/nebo procesy

se navrhuje tak, aby vyhovovaly nejen současnému stavu, ale i předvídatelným změnám.

2. Hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality ve společnosti

- a) systém hodnocení individuálního přínosu pracovníků k dodržování kvality není ve společnosti zaveden,
- b) kvalita práce jednotlivců je sledována nesystematicky, v pracovních skupinách tento parametr není hodnocen,
- c) ve společnosti se provádí sledování kvality u jednotlivců i týmů a analyzují se dlouhodobé trendy, zaměstnanci jsou v tomto směru cíleně motivováni,
- d) společnost má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, ze kterého přímo vyplývá hodnocení přínosu pracovníků i kolektivů k dodržování kvality a jejich motivace.

3. Externí audit kvality ve společnosti

- a) externí partneři nepožadují prokazování kvality produktu, proto se tím společnost doposud nezabývala,
- b) společnost se připravuje na externí audit kvality pro své budoucí obchodní partnery,
- c) externí audity jsou ve společnosti prováděny pouze ze strany zákazníků, společnost sama žádné externí audity u svých dodavatelů neprovádí,
- d) společnost v rámci implementovaného systému kvality systematicky provádí externí audity kvality u svých dodavatelů a zároveň jsou takové audity prováděny ze strany zákazníků.

4. Dopad činnosti společnosti na životní prostředí

- a) společnost neřeší dopad své činnosti na životní prostředí,
- b) společnost zná předpisy týkající se dopadu její činnosti na životní prostředí a dodržuje je pouze v požadovaném rozsahu,
- c) společnost má certifikován systém dle ISO 14000,
- d) společnost cíleně vytváří image firmy s kladným přístupem k životnímu prostředí (případně má certifikát ISO 14000).

5. Dopad sledování kvality na procesy změn ve společnosti

- a) monitorování kvality se systematicky neprovádí, a proto procesy změn významně neovlivňuje,
- b) kvalita se monitoruje, navíc se sbírají a analyzují i informace ze servisní činnosti; získané údaje slouží pro přijímání opatření na kritických místech procesů, ale analýza nákladů spojených s těmito procesy se neprovádí,
- c) údaje ze systému kvality, včetně nákladů, jsou systematicky vyhodnocovány a jsou podnětem pro změny procesů včetně servisní činnosti,
- d) systém kvality je certifikován a je nedílnou součástí všech procesů společnosti, procesy jsou optimalizovány tak, aby byly minimalizovány celkové náklady na produkci, garance a servis a aby firma splňovala požadavky zákazníků.

6. Tvorba zdrojů na náklady vyvolané změnami norem, předpisů a legislativy v oblasti kvality a životního prostředí

- a) společnost zdroje na takové činnosti není schopna vytvářet,

- b) zdroje jsou vyhledávány a vytvářeny až tehdy, když dojde ke konfliktu se stávajícími normami a legislativou,
- c) existuje určitý přehled o možných změnách norem a legislativy a vytvářejí se zdroje pro následnou realizaci potřebných změn ve firmě,
- d) změny se soustavně monitorují, vytvářejí se zdroje pro včasnou realizaci změn.

OBLAST LOGISTIKY

1. Zajišťování nákupů a distribuce

- a) Společnost má stálé dodavatele a distributory, o jiných možnostech se pro nadměrné riziko neuvažuje,
- b) management provádí výběr dodavatelů podle konkrétní zakázky ve výběrovém řízení, distribuční kanály jsou ve společnosti zaběhnuté,
- c) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci,
- d) ve společnosti je vytvořena databáze dodavatelsky zabezpečovaných vstupů, efektivnost dodávek se průběžně hodnotí; obdobným způsobem se pracuje i v distribuci; průběžně se vyhodnocuje, zda je výhodnější jednotlivé dílčí činnosti zajišťovat vlastní kapacitou nebo je nakupovat.

2. Optimalizace logistiky ve společnosti

- a) ve společnosti neexistuje provázanost informací z činnosti nákupu a distribuce, a proto nelze sledovat jejich dopad,
- b) jednotlivé činnosti logistiky ve společnosti jsou sledovány a vyhodnocovány samostatně, změny interní činnosti se dějí operativně v návaznosti na dílčí informace,
- c) činnost v oblasti logistiky se odvíjí v návaznosti na jednotlivé obchodní případy, informace jsou přenášeny informačním systémem ve společnosti, efektivita práce s informacemi není systematicky sledována,
- d) je sledována a zdokonalována efektivnost fungování systému logistiky ve společnosti, důraz je kladen na využívání a optimalizaci informačního systému ve společnosti.

3. Přenos informací a komunikace s partnery společnosti

- a) společnost nemá prostor reagovat na případné náměty od partnerů,
- b) s partnery se komunikuje pouze v případě vážných problémů,
- c) kontakt s partnery udržují kompetentní pracovníci společnosti, kteří registrují jejich náměty a připomínky,
- d) komunikace s partnery je zahrnuta do informačního systému společnosti.

4. Flexibilita logistických procesů

- a) společnost nemá dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, změnám se brání z obavy před nepředvídatelným dopadem rizika,
- b) společnost provádí operativní změny v logistice tehdy, je-li k tomu donucena zákazníkem nebo konkurencí, o rizikovosti takových změn se neuvažuje,
- c) společnost je schopna provádět operativní změny v logistice, pokud je přínos změny vyšší než míra podstoupeného rizika,

- d) společnost má dostatek prostředků a zdrojů operativně měnit svoji logistiku, zásadní rizika je schopna odhadnout a eliminovat.

5. Zavádění inovací v logistice

- a) nové nápady se nesledují,
- b) společnost nepotlačuje iniciativu pracovníků v tomto směru, pokud je inovace pro firmu přínosná, pak ji využije,
- c) nové nápady se systematicky sbírají a vyhodnocují, jsou použity jako zdroj inovací produktů a/nebo procesů, zároveň se provádí analýza nákladů a rizik,
- d) management společnosti se možnostmi využití nových nápadů v logistice jak od vlastních pracovníků, tak z externích zdrojů pravidelně zabývá; tvořivost zaměstnanců je motivována a oceňována; podkladem pro rozhodování o realizaci nových nápadů je studie proveditelnosti.

6. Řízení logistiky a finance

- a) dopady změn v logistice se finančně neposuzují,
- b) změny v logistice se hodnotí následně na základě výsledného hospodaření společnosti,
- c) každá změna v logistice je odděleně posuzována z hlediska efektivity,
- d) změny v logistice se hodnotí průběžně, porovnávají se s konkurencí v oboru a výsledky se využívají jako zpětná vazba pro modifikaci procesů ve společnosti.

OBLAST ORGANIZACE A LIDSKÝCH ZDROJŮ

1. Spokojenost zaměstnanců

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní,
- b) management společnosti se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy,
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně,
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

2. Motivace zaměstnanců ve společnosti

- a) vedení společnosti vychází z předpokladu, že základní povinností zaměstnance je plnit zadané pracovní úkoly; v opačném případě se uplatňuje systém sankcí,
- b) zaměstnanci jsou hmotně stimulováni systémem odměn a sankcí za kvalitu pracovního výkonu,
- c) společnost kromě hmotné stimulace zaměstnanců dbá i na vytváření pozitivního klimatu a sociálního zázemí; klíčovými zaměstnancům se společnost snaží zajistit vyšší standard,
- d) motivační systém bere v úvahu individualitu každého zaměstnance; kromě standardní motivace společnost dbá na možnosti odborného a kariérového růstu zaměstnanců, zejména u klíčových zaměstnanců společnosti.

3. Řízení a komunikace

- a) ve společnosti je nedostatečná komunikace mezi pracovníky a týmová práce prakticky neexistuje,

- b) ve společnosti je pouze formální komunikace mezi pracovníky,
- c) mezi pracovníky společnosti funguje formální i neformální komunikace, týmová práce má rezervy v projektovém řízení,
- d) společnost využívá efektivně vedené multidisciplinární týmy; týmy mají jasně delegované pravomoci a odpovědnosti.

4. Řešení konfliktů na pracovišti

- a) konflikty jsou ve společnosti chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti, a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit,
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management,
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve společnosti a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy,
- d) management chápe konflikty ve společnosti jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy.

5. Informační systém

- a) informace potřebné pro operativní řízení se těžko získávají,
- b) informace jsou sbírány, ale nejsou využívány efektivně pro zlepšení chodu společnosti,
- c) firemní informační systém je vhodný pro operativní řízení, ale neposkytuje zpracované informace pro strategické řízení,
- d) existuje informační systém, který poskytuje lehce dostupné informace jak pro operativní, tak i strategické řízení.

6. Firemní kultura

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem,
- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu,
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností společnosti,
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance společnosti.

Příloha B: Výpis z obchodního rejstříku

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 148064

Datum zápisu:	4. února 2009
Spisová značka:	C 148064 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	CK Mauthner s.r.o.
Sídlo:	Ruská 1239/174, Vršovice, 100 00 Praha 10
Identifikační číslo:	285 26 911
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provozování cestovní kanceláře
Statutární orgán:	
jednatel:	PAVEL VÍCH, dat. nar. 9. března 1965 Pomněnková 4698/4, Rýnovice, 466 05 Jablonec nad Nisou Den vzniku funkce: 29. března 2013
jednatel:	DANA VÍCHOVÁ, dat. nar. 26. února 1962 Pomněnková 4698/4, Rýnovice, 466 05 Jablonec nad Nisou Den vzniku funkce: 29. března 2013
Způsob jednání:	Jednatelé jsou oprávněni jednat jménem společnosti ve všech věcech každý samostatně.
Společníci:	
Společník:	LENKA ŠPRYSLOVÁ, dat. nar. 2. srpna 1978 Liberec - Liberec IV-Perštýn, Zámečnická 561/4, PSČ 46001
Podíl:	Vklad: 40 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 20%
Společník:	PAVEL VÍCH, dat. nar. 9. března 1965 Pomněnková 4698/4, Rýnovice, 466 05 Jablonec nad Nisou
Podíl:	Vklad: 80 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 40 %
Společník:	DANA VÍCHOVÁ, dat. nar. 26. února 1962 Pomněnková 4698/4, Rýnovice, 466 05 Jablonec nad Nisou
Podíl:	Vklad: 80 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 40 %
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Obr. B7: Výpis z obchodního rejstříku

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin.

Příloha C: Certifikát Specialista na Rakousko



Obr. C8: Certifikát Specialista na Rakousko

Zdroj: interní materiály CK Mauthner, s. r. o.

Příloha D: Certifikát Volba klientů Invia.cz



Obr. D9: Certifikát Volba klientů Invia.cz

Zdroj: interní materiály CK Mauthner, s. r. o.

Příloha E: Přihláška na Euroregion Tour 2015

15. ročník mezinárodního veletrhu cestovního ruchu 19.-21.března

EUROREGION TOUR 2015

ZÁVAZNÁ PŘIHLÁŠKA K ÚČASTI

UZÁVĚRKA PŘIHLÁŠEK: 9. února 2015

A. VYSTAVOVATEL

A. 1 INFORMACE O VYSTAVOVATELI

Obchodní jméno: (jak je zapsáno v OR)					
Adresa:				PSC:	
Předmět činnosti:					
Kontaktní osoba:					
Telefon:			Fax:		
E-mail:					
Http:					
IČ:		DIČ:		Plátce/ neplátce:	
Bankovní spojení:					

A. 2 FAKTURAČNÍ ADRESA *(jen v případě, že se liší od obchodního jména firmy)*

Obchodní jméno:					
Adresa:				PSČ:	
Kontaktní osoba:					
Telefon:					
IČ:		DIČ:		plátce/ neplátce:	

A. 3 SPOLUVYSTAVOVATEL

ANO

NE

B. TYP EXPOZICE**B.1 KRYTÁ VÝSTAVNÍ PLOCHA – TYPOVÝ VÝSTAVNÍ STÁNEK OD POŘADATELE**

	Varianta I	4m ²	Reprezentační ostrůvek	4 300 Kč
	Varianta II	4m ²	Realizační cena	6 170 Kč
	Varianta III	6m ²	Realizační cena	8 570 Kč
	Varianta IV	9m ²	Realizační cena	12 020 Kč
	Varianta V	12m ²	Realizační cena	15 570 Kč
	Varianta VI	Rozměr dle Vašich požadavků:		1 400 Kč/stavbu 1m ²

Realizační cena zahrnuje: pronájem výstavní plochy, stavbu expozice – stánek ze systému OCTANORM, montáž a demontáž, základní vybavení (osvětlení, informační pult plný, výška 80 cm; stůl, 2 židle, grafický límec bez nápisu), zápis do katalogu

REPREZENTAČNÍ OSTRŮVEK



Cena: 4.300 Kč

Realizační cena obsahuje: pronájem výstavní plochy, stavbu expozice, která zahrnuje montáž a demontáž stánku, základní vybavení - panely, pult s uzamykatelnou skříňkou (80 x 100 x 50cm), světlo, barová židle, límec s označením společnosti, čelní deska (2 x 1,4m) včetně firemního potisku, laminace a polepu).

B.2 KRYTÁ VÝSTAVNÍ PLOCHA VOLNÁ – VLASTNÍ EXPOZICE VYSTAVOVATELE

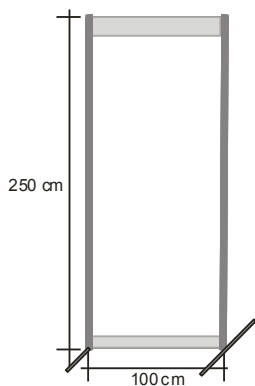
	Požadavek na plochu:	Vlastní stánek o rozměrech:	Realizační cena za pronájem plochy:
	do 15 m ² (včetně)		750 Kč/1m ²
	nad 15 m ² (16 m ² a více)		700 Kč/1m ²
	nad 25 m ² (26 m ² a více)		600 Kč/1m ²

D. OBJEDNÁVKA DALŠÍCH SLUŽEB

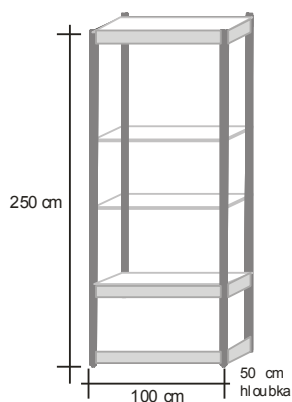
Videoprojekce vlastní videonahrávky na určeném místě v době konání veletrhu; Délka nahrávky max. 30 min.	500 Kč/ 1 přehrání
Umístění prezentační plachty	1 000 Kč
Umístění propagačních materiálů bez účasti vystavovatele	500 Kč
Uveřejnění informace o vystavovateli na internetových stránkách veletrhu ve stejném rozsahu, v jakém bude proveden zápis do Katalogu vystavovatelů	ZDARMA PRO VŠECHNY VYSTAVOVATELE
Parkování	ZDARMA PRO VŠECHNY VYSTAVOVATELE

E. OBJEDNÁVKA STAVBY STÁNKŮ, NÁBYTKU A DOPLŇKŮ

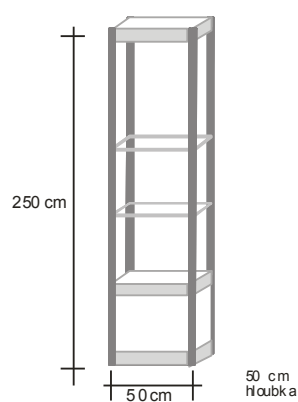
1. Samostojný panel ze systém u Octanorm



2. Vitrína nasklo 100x50x250 cm
2 skleněné police

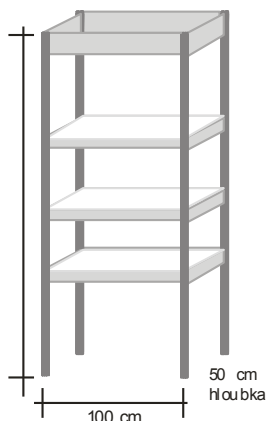


3. Vitrína nasklo 50x50x250 cm
2 skleněné police

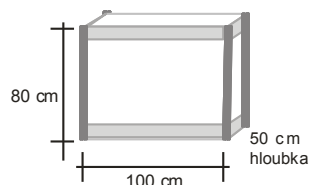


Samostojný panel 700,- Kč	Vitrína 100x50x250 cm 1000,- Kč	Vitrína 50x50x250 cm 700,- Kč
Objednáváme:	Objednáváme:	Objednáváme:

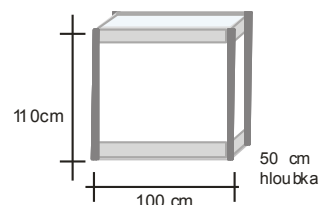
4.	Regál 100x50x250 cm 3 police
-----------	---------------------------------



5.	Prodejní pult 100x50x80 cm 1 ks police • vršek plný nebo vršek sklo
-----------	---



6.	Prodejní pult 100x50x110 cm 1 ks police • vršek plný nebo vršek sklo
-----------	--



Regál	400,- Kč	Pult plný	350,- Kč	Pult plný	400,- Kč
		Pult prosklený	400,- Kč	Pult prosklený	500,- Kč
Objednáváme:		Objednáváme:		Objednáváme:	

Vybavení	Cena za 1 ks	Možství ks	Celkem Kč
Stůl kulatý (průměr 80 cm)	300,- Kč		
Stůl obdélník, dřevěný	300,- Kč		
Židle	150,- Kč		
Barová židle	200,- Kč		
Odpakový koš	70,- Kč		
Uzamykatelná skříňka	500,- Kč		
Lednice	700,- Kč		
Koberec	120,- Kč/m ²		
Věšák	120,- Kč		
Rychlovarná konvice	200,- Kč		
Kávovar	300,- Kč		
Připojení na internet	zdarma		
Halogen 300W	250,- Kč		
Zásuvka 220/10A + odběr el. Energie	550,- Kč		
Stojan na prospekty	250,- Kč		
Sklenice (na víno, pivo, limo, likér, whisky, koňak, sekt)-vyberte	120,- Kč/6ks		
Talíře (dezertní, jídelní) – vyberte	120,- Kč/6 ks		
Dekoratивní rostliny	150,- Kč		
Shmovací dveře	600,- Kč		
Nápojový automat + kompletní sada s náplněmi	3 500 Kč		

!!! V případě zapůjčení stánku od pořadatele Vás prosíme, abyste v tabulce vypisovali pouze nábytek a doplňky, které nejsou součástí základního vybavení stánku (viz sekce B1) !!!

F. ZÁPIS DO KATALOGU - INTERNET

STANDARTNÍ – ZDARMA

Název vystavovatele tak, jak má být uveden v katalogu:			
Adresa:			
Kontaktní osoba:			
Telefon:		Fax:	
E-mail:			
Http:			

Popis činnosti

--

G. POSKYTOVANÉ SLEVY!

	SLEVA z realizační ceny při registraci přihlášek do 30. 9 . 2014	- 15%
	SLEVA z realizační ceny při registraci přihlášek do 30. 11. 2014	- 10 %

H. CENY PRO NÁVŠTĚVNÍKY

V rámci veletrhu pořádáme pro návštěvníky losování o ceny věnované vystavovateli. Tímto Vám dáváme ke zvážení, zda-li by se Vaše společnost chtěla prezentovat formou darování cen do losování. Může se jednat o upomínkové předměty, ale i hodnotnější ceny. Dárci budou prezentováni v materiálech veletrhu (při včasné obdržení přihlášky) a na místě jeho konání. Pokud jste se rozhodli, že pomůžete se zatraktivněním veletrhu, děkujeme Vám a prosíme o uvedení daru a jeho hodnoty:

.....
.....

I. POTVRZENÍ VYSTAVOVATELE

Potvrzujeme, že námi uvedené údaje v rezervačním formuláři jsou pravdivé.

V.....dne.....

.....

razítko a podpis

Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH!